



# ÅRSRAPPORT 2019-2020

” Det har været et usædvanligt turbulent år i Harboes Bryggeri A/S med store udfordringer og utilfredsstillende resultater. Vi har gennem de seneste måneder tilrettelagt og eksekveret på en lang række tiltag på tværs af koncernen, som skal sikre omkostningsbesparelser, øget effektivitet og forbedrede resultater i 2020/2021. Vi har oplevet en stor opbakning fra vores medarbejdere – og vi glæder os over at have fastholdt og udviklet det gode samarbejde med vores kunder. Det er fundamentet for, at vi kan skabe de ønskede resultater – og vi har positive forventninger til effekten af vores fælles indsats i de kommende år.

Søren Malling  
Adm. direktør

# INDHOLD

## ÅRET I KORTE TRÆK

Bestyrelsens leder	4
Direktionens leder	6
Finansielle resultater for 2019/2020 og forventninger til 2020/2021	8
Hoved- og nøgletal	10
Koncernoversigt	12
Harboes vej til værdiskabelse	13
Harboes produkter og brands	14

## VORES FORRETNING

Strategi	16
Finansiell redegørelse	20
Harboe Beverages	24
Harboe Ingredients	30

## GOVERNANCE

Risikoforhold, finansiell rapportering og kontrol	33
Corporate Governance	39
Aktionærforhold	43
CSR rapport 2019/2020	46
Bestyrelse	69
Ledelsespåtegning	71
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	72
Koncernregnskab	75
Moderselskabsregnskab	113

# MASSIVE UDFORDRINGER PRESSER INDTJENING

## OMSTRUKTURERING OG EFFEKTIVISERING DANNER GRUNDLAG FOR POSITIVE FORVENTNINGER TIL 2020/2021

**V**i ser tilbage på et meget turbulent år med store forretningsmæssige og ledelsesmæssige udfordringer og utilfredsstillende resultater. Der er flere årsager til, at det gik sådan – og lad os indlede med at sige, at vi i bestyrelsen tager vores ansvar meget alvorligt, og vi har grebet fat om udfordringerne så hurtigt og effektivt, som det har været muligt.

Blandt de væsentlige udfordringer, som har påvirket hele virksomheden og de regnskabsmæssige resultater, er de ledelsesmæssige ændringer, som vi gennemførte i løbet af året. Vi kom i løbet af efteråret 2019 i en situation, hvor der opstod uenighed i ledelsen om, hvordan vores strategi skulle implementeres. Det skabte en uro og usikkerhed

– både internt og i forhold til vores kunder – som vi var nødt til at reagere på. Derfor valgte bestyrelsen i december måned at indsætte en ny direktion, som kunne sikre, at vi fastholdt momentum i vores strategiske initiativer – og i februar 2020 blev direktionen styrket yderligere med en ny CFO.

Vi vil gerne slå fast, at strategien er uændret. Vi fokuserer fortsat på at skabe vækst og en markant forbedret indtjening. Vores kerneforretning på de nordeuropæiske markeder er baseret på gode relationer med kunderne, som vi ønsker at fastholde og videreudvikle. Kerneforretningen udgør en væsentlig del af vores omsætning og indtjening, og den bidrager til både værdiskabende produktudvikling og en effektiv kapacitetsudnyttelse. Vi har en betydelig position på disse markeder, som vi

ønsker at fastholde – men markedernes modenhed og udviklingen i efterspørgslen betyder også, at vækstpotentialet er moderat.

Derfor ser vi især vækstpotentialet på de internationale markeder uden for Nordeuropa. Vi har et bredt sortiment af gode produkter og brands, som har vundet anerkendelse på en række internationale markeder, hvor efterspørgslen på importerede mærkevarer til konkurrencedygtige priser er i vækst. Men opbygningen af nye markeder og brands kræver betydelige ressourcer, og vi må desværre konstatere, at indtjeningen i denne del af forretningen ikke har levet op til forventningerne.

Der er behov for, at tilgangen til disse markeder i endnu højere grad sker ud fra en kvalificering af markedspotentia-

le, forankring af kunderelationer og effektivitet i værdikæden. Derfor har vi gennemført en omstrukturering af vores salgs- og markedsføringsorganisation, hvor vi intensiverer fokus på udvikling af vores key accounts – og hvor markedsføringsaktiviteterne er koblet direkte op til salget af prioriterede produkter og brands i samarbejde med vores kunder og distributører. Det vil samtidig reducere de samlede markedsføringsomkostninger, og vi kan se i regnskabsårets sidste måneder, at denne tilgang skaber positive resultater.

Også vores aktiviteter inden for Ingredients rummer et interessant vækstpotentiale. Efter flere års investeringer og udviklingsaktiviteter i tæt samarbejde med kunderne ser vi nu resultaterne heraf med salg af en række nye ingredienser til flere af vores store kunder i



fødevarerindustrien. Det er med til at drive en omsætningsvækst på 12 % i Ingredientsforretningen. Vi forventer, at denne udvikling vil bringe mere forretning med sig i det kommende regnskabsår og sikre yderligere vækst og et betydeligt løft i indtjeningen.

Vi har en god underliggende forretning, som rummer et attraktivt potentiale – men vi må også erkende, at følsomheden har været for stor, når der kommer sten på vejen og markederne ikke udvikler sig som ventet.

Derfor har vi iværksat en række organisatoriske omstruktureringer og effektiviseringer på tværs af koncernen med henblik på at reducere omkostninger og skabe et mere robust fundament for de kommende års udvikling.

Ledelsesmæssige og organisatoriske ændringer, omstruktureringer, omkostninger til effektiviseringsprogrammer og nedskrivninger belaster alene årets resultat med 30 mio. kr.

Og så trækker markedsmæssige udfordringer på især de internationale markeder, bl.a. i forbindelse med COVID-19 yderligere ned. Men den øvrige underliggende drift har leveret

fornuftige resultater. Vi har i hele året haft fuld fokus på at fastholde et positivt cash flow, og koncernen er stadig velkonsolideret og i stand til at løfte fortsatte investeringer og udvikling af forretningen. Vi har også i år lagt et stort arbejde i at få løftet og integreret vores arbejde med samfundsansvar i forretningen, så vi yderligere understøtter vores fokus på værdiskabelse i alle dele af virksomheden.

Vi går derfor ind i 2020/2021 med forventning om, at de tiltag, vi har gennemført og fortsat arbejder med i organisationen og forretningen, vil skabe grundlag for et stigende aktivitetsniveau og et markant forbedret resultat i det kommende år.

Vi vil i bestyrelsen støtte op og skabe ro om det store arbejde direktionen og resten af organisationen er i gang med og har foran sig. Vi ønsker at tilføre nye stærke kompetencer i bestyrelsen, der skal fungere som en effektiv sparringspartner for direktionen, så vi får realiseret strategien og skabt de positive resultater, som vores medarbejdere, kunder og ikke mindst vores aktionærer har fortjent.

Bernhard Griese  
Bestyrelsesformand



# GENNEMGRIBENDE INDSATS SKAL BANE VEJEN FOR NY VÆKST OG FORBEDRET INDTJENING

**V**i har i den nye direktion over de seneste måneder arbejdet intensivt på at tilrettelægge og eksekvere på de tiltag, som var nødvendige for at få bragt virksomheden tilbage på ret køl. Vi har haft fokus på store dele af indkøb og produktion med henblik på at identificere mulighederne for at optimere processer og effektivitet. Vi har analyseret effektivitet, kvalitet og værdi i vores tilgang til de enkelte markeder med henblik på at kvalificere yderligere potentiale – men også for at få kortlagt de aktiviteter, hvor indtjeningen ikke står mål med de investerede ressourcer på kortere eller længere sigt.

Arbejdet har resulteret i igangsættelse af en række tilpasninger og omstruktureringer på tværs af koncernen. Vi har tilpasset vores udviklingsaktiviteter, så vi fokuserer indsatsen på de projekter, der er tættest på kommercialisering og

ikke kræver nye store investeringer. Vi har omstruktureret vores internationale salgs- og markedsføringsorganisation og tilpasset markedsføringsaktiviteterne i henhold hertil.

Vi har centraliseret vores internationale kundeservice og er i gang med at opdatere kommercielle vilkår, så rammerne for samarbejdet med kunderne styrkes yderligere.

Vi er også i gang med at gennemgå og optimere vores produktportefølje med henblik på at fokusere indsatsen yderligere på de produkter og brands, der rummer det største potentiale i forhold til såvel volumen og indtjening som produktionseffektivitet.

I produktion og lagerstyring er vi i fuld gang med at effektivisere processer og arbejdsgange med henblik på en yderligere reducere af manuelle processer og en bedre tilrettelæggelse

af ressourcer og opgaver. I den forbindelse har vi bl.a. lagt vægt på at involvere ledere og medarbejdere med tildeling af ansvar og etablering af selvstyrende grupper, der leverer på de enkelte fokusområder. Det er blevet positivt modtaget og skaber øget motivation i hverdagen.

Sideløbende med disse mange tiltag har vi arbejdet intensivt med at udbygge og effektivisere vores finansielle styring og rapportering på tværs af koncernen, så vi løbende kan overvåge resultaterne af indsatsen – og samtidig får øget transparens af værdiskabelsen i hele værdikæden.

Vi har valgt at sige farvel til en række medarbejdere som led i de gennemførte tilpasninger. Men vi har også budt nye velkomne og tilført ressourcer til aktiviteter, som skal bidrage til at skabe ny fremdrift i vores internationale aktiviteter. Vi har i vores interne kom-

munikation lagt et stort arbejde i at skabe forståelse for de gennemførte tiltag – også set i lyset af at det i det hele taget har været et turbulent år for alle i vores organisation.

Vi glæder os i den forbindelse meget over den store og positive opbakning, vi har mærket fra hele organisationen. Det har været en forudsætning for, at vi er nået så langt, som vi er – og det bliver også i de kommende år afgørende for, at vi når i mål med de fortsatte initiativer.

Vi kan allerede nu se, at indsatsen baner vej for en ny og positiv fremdrift i vores forretning, og vi forventer, at resultaterne heraf vil kunne ses tydeligt allerede i det kommende regnskabsår.

Vi ser frem til at kunne realisere disse forventninger i fortsat godt og værdiskabende samarbejde med kunder og samarbejdspartnere.



” Vi har fokus på alle dele af værdikæden med henblik på at øge effektiviteten og styrke indtjeningen over de kommende år

Fra venstre: Michael Møller Jensen CFO, Søren Malling CEO, Martin Schade COO

# FINANSIELLE RESULTATER

## ÅRETS HØJDEPUNKTER

*Vækst i omsætningen – men resultatet påvirket af forretningsmæssige udfordringer, ledelsesændringer og tilpasninger i organisationen*

Den samlede omsætning steg med 3% drevet af en positiv udvikling i begge forretningsområder. Indtjeningen blev negativt påvirket af markeds-mæssige udfordringer på en række internationale markeder, ligesom udbruddet af COVID-19 i regnskabsårets sidste måneder og et negativt resultat af aktiviteterne i Estland belastede resultatet.

Organisatoriske ændringer, omstruktureringer, omkostninger til effektiviseringsprogrammer og nedskrivninger belaster desuden årets resultat med 30 mio. kr. Cash flow fra driften blev positivt og forbedret i forhold til sidste år drevet af en fortsat indsats for optimering af arbejdskapitalen. Igangsat effektiviserings- og besparelserprogram samt strategiske tiltag viser positive resultater i regnskabsårets sidste måneder.

## FORVENTNINGER TIL 2019/2020

	Forventninger til 2019/2020	Opdaterede forventninger oktober 2019	Opdaterede forventninger april 2020	Realiserede resultater 2019/2020
<b>EBITDA</b>	105-115 mio. kr.	70-80 mio. kr.	64-68 mio. kr.	69,9 mio. kr.
<b>Resultat før skat</b>	5-15 mio. kr.	Negativt resultat på 20-30 mio. kr.	Negativt resultat på 40-44 mio. kr.	Negativt resultat på 41,7 mio. kr.

Rentebærende gæld

167 mio. kr.

Pengestrøm fra drift

152 mio. kr.

Soliditetsgrad

55%



# FINANSIELLE RESULTATER

## OPFØLGNING PÅ FORVENTNINGER

EBITDA for 2019/2020 blev lidt bedre end de senest udmeldte forventninger, mens resultat før skat blev i tråd med de senest udmeldte forventninger. Resultaterne er utilfredsstillende, og Harboe har i løbet af året igangsat en række strategiske initiativer med henblik på at skabe yderligere effektivisering og omkostningsbesparelser. Implementeringen af strategien har fokus på at skabe omsætningsvækst og markant forbedret indtjening i det kommende regnskabsår.

## SOM FORVENTET

- Fortsat intensiv konkurrence og pres på priserne
- Positiv udvikling i omsætningen på de europæiske markeder, især drevet af vækst i Tyskland og Rusland.
- Vækst i omsætningen inden for Ingredients drevet af et stigende aktivitetsniveau og en vellykket lancering af en række nye ingrediensprodukter til de store kunder i fødevarerindustrien.

## IKKE SOM FORVENTET

- Lavere omsætning på de øvrige internationale markeder uden for Europa, primært som følge af distributionsudfordringer i Sydamerika og udfordrende markedsforhold på en række markeder.
- Negativ påvirkning som følge af udbruddet af COVID-19, der betød nedlukning af grænsehandlen og påvirkede omsætningen negativt på en række internationale markeder i regnskabsårets sidste kvartal.
- Ekstraordinære omkostninger i forbindelse med ledelseskifte og organisatoriske ændringer.
- Nedskrivning af udviklingsomkostninger i forbindelse med udskydelse af et udviklingsprojekt i Ingredients.
- Øgede nedskrivninger på varelagre og tilgodehavender fra salg som følge af tilpasninger i implementeringen af strategien.
- Negativt resultat og yderligere omstruktureringer i koncernens aktiviteter i Estland.

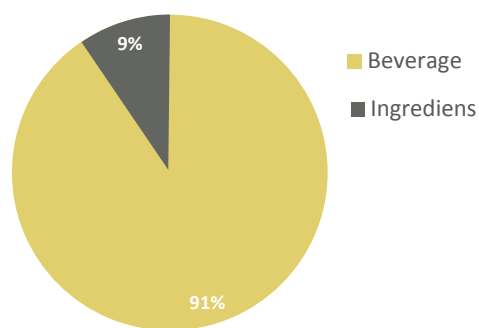
## FORVENTNINGERNE TIL 2020/2021

- EBITDA i niveauet 105-120 mio. kr.
- Resultat før skat i niveauet 0-15 mio. kr.

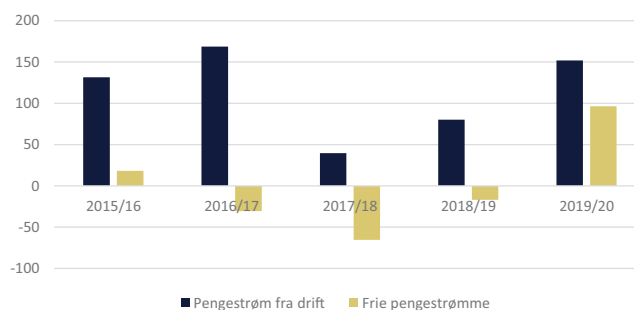
## FORUDSÆTNINGER

- Fortsat intensiv konkurrence og pres på priserne.
- Betydelig usikkerhed om effekt og varighed af COVID-19, der påvirker aktiviteterne negativt i regnskabsårets første måneder, og hvor den tidsmæssige udstrækning særligt på eksportmarkedet er behæftet med betydelig usikkerhed og risiko.
- Positiv effekt af effektiviseringstiltag og omkostningsbesparelser.
- Positiv udvikling i begge forretningsområder med stigende aktivitet og forbedret indtjening.
- Som minimum et 0-resultat fra aktiviteterne i Estland.

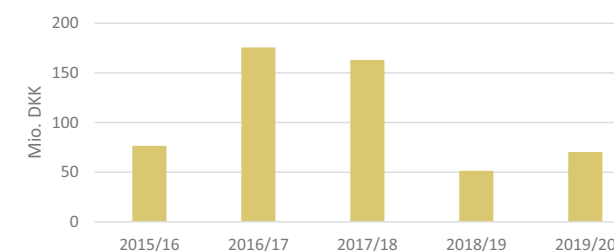
## NETTOOMSÆTNING 2019/2020



## PENGESTRØMME



## INVESTERINGER



# HOVED- OG NØGLETAL

Mio. kr.	2019/20	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16
HOVEDTAL					
INDTJENING					
Nettoomsætning	1.414	1.370	1.338	1.431	1.377
EBITDA	70	106	105	141	152
Resultat af primær drift (EBIT)	(36)	(5)	10	50	61
Finansielle poster, netto	(6)	(5)	(6)	(5)	(10)
Resultat før skat	(42)	(10)	5	45	51
Årets resultat	(33)	(13)	0	32	35
BALANCE					
Samlede aktiver	1.220	1.284	1.304	1.357	1.299
Egenkapital	674	708	751	759	737
Nettorentebærende gæld	120	212	185	136	121
INVESTERINGER MV.					
Investeringer i immaterielle aktiver	5	4	2	1	1
Investeringer i materielle aktiver	65	48	161	109	76
Af- og nedskrivninger	106	111	95	91	91
PENGESTRØMME					
Pengestrømme fra drift	152	80	40	169	131
Pengestrømme fra investeringer	(60)	(40)	(80)	(174)	(94)
Pengestrømme fra finansiering	5	(57)	(25)	(25)	(20)
Ændring i likvider	97	(17)	(65)	(31)	18
MEDARBEJDERE					
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	603	594	581	595	588

## NETTOOMSÆTNING

**1.414 mio. kr.**

## EBITDA

**70 mio. kr.**

## PENGESTRØM FRA DRIFT

**152 mio. kr.**

## INVESTERINGER I MATERIELLE AKTIVER

**65 mio. kr.**

# HOVED- OG NØGLETAL, FORTSAT

Mio. kr.	2019/20	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16
<b>NØGLETAL I %</b>					
Overskudsgrad	(2,6)	(0,4)	0,8	3,5	4,4
Soliditetsgrad	55,2	55,1	57,6	55,9	56,7
EBITDA-margin	4,9	7,7	7,9	9,8	11,1
Finansiell gearing	17,9	29,9	24,7	17,9	16,4
Likviditetsgrad	141,1	128,3	134,0	137,9	175,5
Afkast af investeret kapital (ROIC)	(3,2)	(0,7)	0,1	3,7	4,6
<b>BØRSRELATEREDE NØGLETAL</b>					
Resultat pr. aktie á 10 kr., kr. (EPS)	(7,5)	(2,9)	0,1	6,9	7,6
Cash flow pr. aktie á 10 kr., kr. (CFPS)	35,1	17,8	8,7	37,0	28,8
Indre værdi pr. aktie á 10 kr., kr.	159,5	167,6	164,4	166,2	161,4
Børskurs ultimo året, kr.	51,0	86,6	84,6	132,5	114,0
Price/earnings, kr.	(6,8)	(30,2)	1650,8	19,2	15,0
Udbytte pr. aktie, á 10 kr., kr.	0,0	0,0	1,0	2,0	2,0

## DEFINITIONER AF HOVED- OG NØGLETAL

Hoved- og nøgletal er defineret og beregnet i overensstemmelse med Finansforeningens gældende version af "Anbefalinger & Nøgletal", med følgende specifikke definitioner:

Investeringer:	Årets tilgang af immaterielle og materielle aktiver excl. materielle aktiver under opførelse og reservedele
Bruttomargin:	Bruttoresultat i procent af nettoomsætning
Overskudsgrad:	Resultat af primær drift (EBIT) i procent af nettoomsætning
EBITDA-margin:	Indtjening før renter, skat, afskrivninger og amortiseringer i% af nettoomsætning
Afkastningsgrad:	Resultat af primær drift (EBIT) i procent af gennemsnitlige operative aktiver
Operative aktiver:	Balancesum ultimo fratrukket finansielle aktiver og likvide beholdninger
Afkast af investeret kapital:	Resultat af primær drift (EBIT) reduceret med skat heraf i% af gennemsnitligt investeret kapital (egenkapital + minoritetsinteresser + nettorentebærende gæld + hensættelser - finansielle aktiver)
Nettorentebærende gæld:	Rentebærende forpligtelser, fratrukket rentebærende aktiver, herunder likvide midler
Rentebærende gæld, netto:	Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter med fradrag af likvider
Egenkapitalens forrentning:	Årets resultat efter skat i procent af gennemsnitlig egenkapital
Soliditetsgrad:	Egenkapital ultimo i procent af balancesum ultimo
Finansiell gearing:	Nettorentebærende gæld ultimo i procent af egenkapital ultimo
Resultat pr. aktie (EPS):	Årets resultat efter skat i forhold til gennemsnitligt antal aktier
Cash flow pr. aktie:	Pengestrømme fra drift i forhold til gennemsnitligt antal aktier
Price/earnings:	Børskurs ultimo i forhold til resultat pr. aktie
Likviditetsgrad:	Kortfristede aktiver i procent af kortfristede forpligtelser

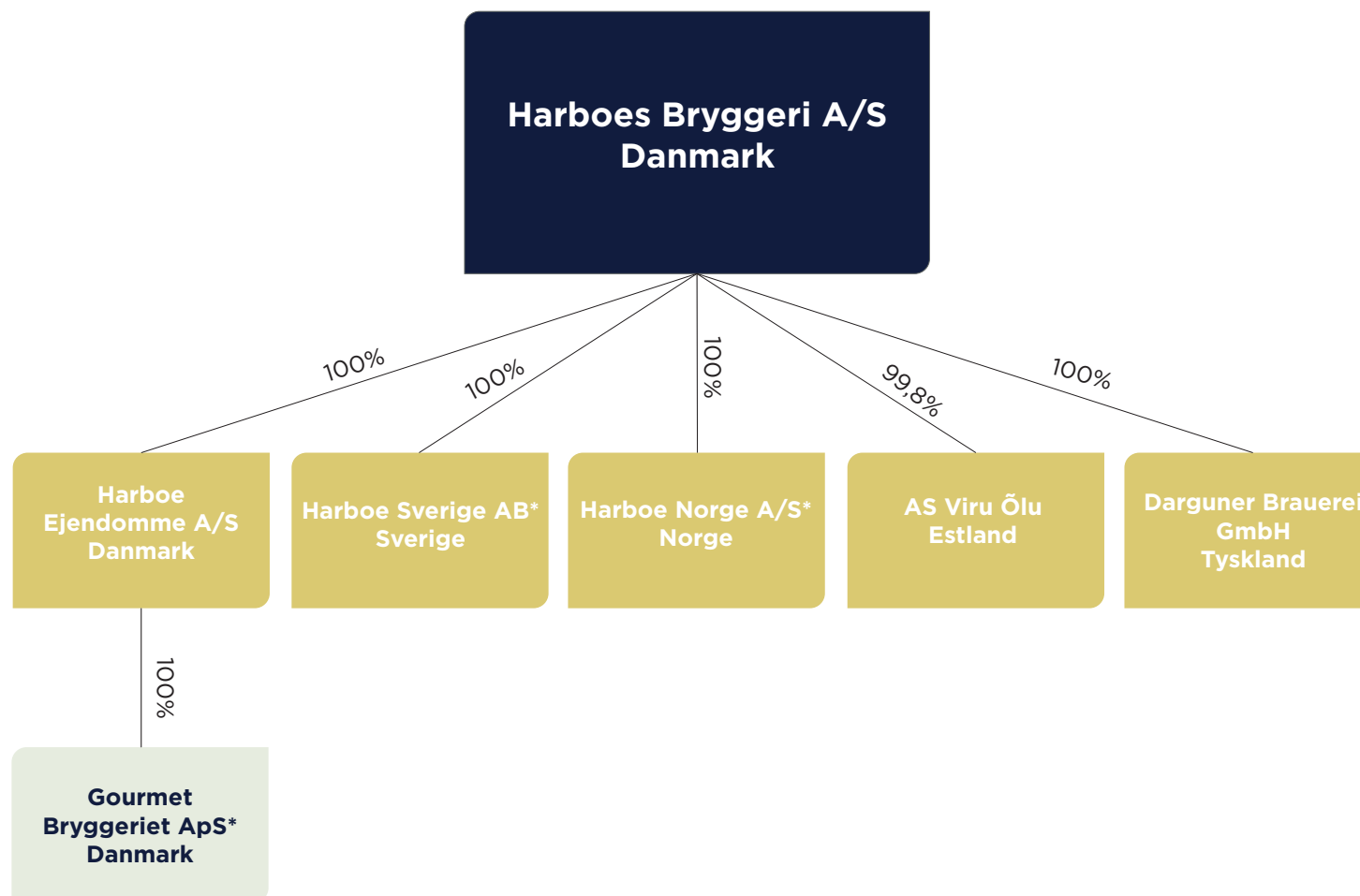
# KONCERNOVERSIGT

## HOVEDAKTIVITET

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


Koncernens hovedaktivitet er bryggerivirksomhed, der omfatter produktion og salg af øl, læskedrikke, maldrikke samt malturtprodukter (Ingredients).

\* Uden aktivitet





# HARBOES VEJ TIL VÆRDISKABELSE



Harboe udvikler, producerer og markedsfører drikkevarer og maltbaserede fødevaringredienser. Vores produkter skaber gode oplevelser for forbrugerne, og vores brands formidler fortællinger om vores historie, traditioner og nordiske udgangspunkt. Vi er innovative og bidrager til en stadig udvikling af drikke- og fødevarer, der imødekommer kundernes krav til kvalitet, friskhed og bæredygtighed.

Harboes Bryggeri A/S er børsnoteret på Nasdaq Copenhagen, og Harboe-familien har været medejer og ledet virksomheden siden 1883. I dag er det familiens

6. generation, som er ansvarlig for den daglige ledelse og har bestemmende indflydelse blandt selskabets aktionærer. Vores virksomhed er baseret på stærke værdier, som er udgangspunkt for alt, hvad vi gør. Vi har passion for vores arbejde og stræber altid efter at skabe de bedste resultater – med respekt for hinanden og under ansvar over for vores omgivelser. Vi ser indtjening som en vej til nye mål – og ikke som et mål i sig selv. Vi tænker langsigtet, og vi vil blive ved med at gøre en forskel for vores kunder, medarbejdere, aktionærer og samfundet omkring os.

## ” VISION

Vi har hjertet med, og vi brænder for at skabe de bedste produkter til vores kunder. Med agilitet, innovation og ansvarlighed skaber vi bæredygtig værdi



# HARBOES PRODUKTER OG BRANDS



## ØL & CRAFT BEERS

Harboe har en stærk portefølje af produkter, der markedsføres internationalt under egne brands samt som private label.

Markedsføringen sker i tæt samarbejde med Harboes kunder i detailhandlen og distributører med henblik på at opbygge kendskabet, anerkendelsen og værdien af produkterne gennem målrettede salgsfremmende aktiviteter.

Harboe oplever en stabil udvikling i efterspørgslen på øl og craft beers, særligt drevet af en stadig stigende interesse for specialøl og øl med forskelligt alkoholindhold.



*Harboes øl markedsføres på en stor del af koncernens markeder under egne brands og som private label*



**WHO BROUGHT THE BEAR?**

THE ORIGINAL DANISH BEAR



## ENERGIDRIKKE

X-Ray er Harboes eget brand inden for energidrikke. Kategorien er i fortsat vækst, og X-Ray markedsføres især i Europa og på en række afrikanske markeder.





# HARBOES PRODUKTER OG BRANDS

## ALKOHOLFRIE PRODUKTER

Alkoholfrie drikke og herunder læskedrikke er en kategori i fortsat vækst, og særligt produkter med mindre sukker, økologiske drikke og andre specialprodukter udvikler sig positivt.



## MALTBASEREDE INGREDIENSER

Harboe er en af Europas førende producenter af maltekstrakt, og porteføljen er løbende blevet udvidet med en række produktvarianter, som er udviklet og målrettet en stadig stigende efterspørgsel på bæredygtige ingredienser med god kvalitet.



# STRATEGI

Det er Harboes overordnede strategi at skabe vækst og styrke indtjeningen gennem tæt samarbejde med kunderne og med udgangspunkt i forbrugernes efter-spørgsel og behov. Strategien har fokus på at udvikle koncernens to forretningsområder inden for henholdsvis Beverages og Ingredients og er baseret på fem strategiske ressourcer og fokusområder:

## KUNDER OG MARKEDER

Konsolidere position på de nordeuropæiske kernemarkeder

Fokuser indsatsen på prioriterede internationale markeder med strategisk udvalgt produkt-sortiment

Udbygge aktiviteter inden for maltbaserede fødevaringredienser i Europa

Fokus på udvikling og fastholdelse af tætte og værdiskabende relationer til kunderne

## STRATEGISKE PRIORITETER

Vækst og øget indtjening på de nordeuropæiske kernemarkeder

Fokusering og effektivisering af indsatsen på udvalgte internationale markeder

Vækst og udbygning af kunde-relationer med fokus på eksisterende maltbaserede ingredienser

## TALENT

Være en attraktiv arbejdsplads med et dynamisk og motiverende arbejdsmiljø

Fastholde og udvikle dygtige og erfarne medarbejdere

Tiltrække nye talenter, der kan tilføre viden og dynamik

Fokus på ansvar, resultater, samarbejde og stor arbejds-glæde

## STRATEGISKE PRIORITETER

Kontinuerlig høj medarbejdertilfredshed

Lavt sygefravær samt indsats over for årsagen til negativ udvikling

Mangfoldighed i organisation og på ledelsesniveauer

## INNOVATION OG UDVIKLING

Målrættede investeringer i produkter, udvikling af sortiment, emballager og fremstillingsprocesser med udgangspunkt i efterspørgsel og forbrugertrends

Udvikling og markedstest i tæt samarbejde med kunderne på de nordeuropæiske kernemarkeder

Fokus på værdiskabelse, effektiv udnyttelse af ressourcer og bæredygtighed

## STRATEGISKE PRIORITETER

Udbygge samarbejde med kunder om udvikling og tilpasning af produkter, koncepter og emballager

Aktiv indarbejdelse af trends, f.eks. økologi, i sortiment

Løbende produktsanering for opretholdelse af tidssvarende portefølje

## EFFEKTIVITET OG BÆREDYGTIGHED

Løbende optimering af hele værdikæden fra supply chain og produktionsprocesser til logistik, kontrol- og kvalitetssystemer

Prioriterede investeringer i produktionsteknologi og effektiv ressourceudnyttelse, der understøtter en bæredygtig produktion

Positiv tilstedeværelse og involvering i lokalsamfund

Fokus på effektivitet, sikkerhed og samfundsmæssig ansvarlighed

## STRATEGISKE PRIORITETER

Øget digitalisering og optimeringer i værdikæden

Reduktion af energiforbrug, CO<sub>2</sub> og anden udledning samt investering i reduktion af forbrug

Mål for bæredygtighed i supply chain

Se i øvrigt CSR-rapport side 46

## FINANSIEL UAFHÆNGIGHED

Solid kapitalstruktur og finansiell fleksibilitet til sikring af løbende strategiske investeringer, beredskab til forandring og værdiskabelse til aktionærerne

Fokus på cash flow og afkast af investeret kapital

Minimering af kommercielle, driftsmæssige og finansielle risici

## STRATEGISKE PRIORITETER

Vækst i omsætning samt langsigtet EBITDA-margin på 10 %

Stabil høj konvertering fra EBITDA til cash flow fra drift og frit cash flow

Mål for ROIC: 6%



# STRATEGI

## KUNDER OG MARKEDER

Harboe producerer og markedsfører drikkevarer inden for kategorierne øl, læske- og energidrikke samt ikke-alkoholiske maldrikke. Koncernens hovedmarkeder er de modne nordeuropæiske markeder, hvor kunderne primært er de store aktører inden for detailhandlen.



Harboes aktiviteter på kernemarkederne tager udgangspunkt i veletablerede og ofte mangeårige kunderelationer. Produktmiks, produktintroduktioner, salgskoncepter, emballager mv. tilrettelægges i et tæt samarbejde med kunderne med udgangspunkt i den løbende udvikling i efterspørgsel og forbrugertrends. Det er Harboes strategi at skabe vækst og gensidig værdiskabelse gennem fortsat udvikling og styrkelse af relationen til kunderne og ved at være en stærk og langsigtet samarbejdspartner, der tilbyder høj kvalitet, fleksibilitet, sikkerhed i leverancerne samt et attraktivt og tidssvarende sortiment.

På de internationale markeder har Harboe gennem de seneste år markedsført sine produkter på et bredt udvalg af vækstmarkeder og markedssegmenter i Europa, Mellemøsten, Asien, Afrika og Americas. Koncernen vil i de kommende år koncentrere og prioritere indsatsen med udgangspunkt i de kunderelationer og markeder, hvor potentialet er størst

for at kunne etablere kritisk masse – også i forhold til produktionseffektivitet og logistik. Det tætte samarbejde med kunder og distributører, der kender de lokale markeder og efterspørgselsmønstre, er afgørende for at kunne etablere reelle nichepositioner for Harboes importerede produkter i konkurrence med både lokale og andre internationale konkurrenter. Større og langvarige kunderelationer bidrager også til at nedbringe risikoeksponeringen. Harboe vil derfor ligesom på de nordeuropæiske markeder have fokus på at fastholde og videreudvikle de værdiskabende kunderelationer og vil prioritere det udbudte produktsortiment og markedstilgang med afsæt heri.

**MÅLRETTEDE PRODUKTER INDEN FOR MALTBASEREDE INGREDIENSER**  
Harboes aktiviteter inden for maltbaserede ingredienser har fokus på udvalgte segmenter i fødevarerindustrien, særligt inden for bageri og konfektur. Hovedproduktet er Harboes egen maltekstrakt, der bidrager med smag, farve, konsistens og sprødhed til brød. Harboes maltekstrakt markedsføres med en række forskellige målrettede applikationer og afsættes til den europæiske fødevarerindustri, herunder de største bagerivirksomheder i Europa.

Harboes ingrediensaktiviteter er baseret på et tæt samarbejde med kunderne om

fortsat forædling og udvikling af maltbaserede ingredienser. Her har Harboe en stærk position i konkurrencen. Fortsat vækst i den europæiske fødevarerproduktion og en stigende efterspørgsel på mere naturlige og rene produkter rummer et attraktivt potentiale. Det er derfor Harboes strategi, at fastholde og videreudvikle sin markedsposition med udvikling af målrettede løsninger i tæt samarbejde med kunderne.

## TALENT

Det er afgørende, at konkernen kan tiltrække og fastholde den viden og de kompetencer, som skal sikre realiseringen af Harboes strategi i markeder under konstant forandring. Det er Harboes ambition at være en attraktiv og dynamisk arbejdsplads med udgangspunkt i den vision og de værdier, der er skabt gennem seks generationers familieejet og -ledet virksomhed. Koncernen ønsker at skabe høj motivation blandt sine medarbejdere, fokus på resultater, godt samarbejde og stor arbejdsglæde. Intern kommunikation og systematisk erfaringsudveksling er prioriterede indsatsområder. Samtidig fokuserer Harboe på at opretholde og udvikle effektive ledelses- og kvalitetsstyringssystemer med henblik på at sikre løbende opfølgning og rapportering, effektiv risikostyring samt imøde-



kommelse af de krav og forventninger, der stilles af kunder, leverandører, medarbejdere, myndigheder og andre væsentlige interessenter.

## INNOVATION OG UDVIKLING

Fortsat innovation og udvikling af produkter, emballager og produktionsformer vil være afgørende faktorer for fortsat vækst og værdiskabelse. Det er derfor en væsentlig strategisk prioritering, at Harboe gennem et tæt samarbejde med sine kunder løbende skal være i stand til at tilbyde et produktsortiment, som er afstemt med udviklingen i efterspørgsel, markedstendenser og forbrugerpræferencer. Det er ikke Harboes ambition at være førende på innovation, men koncernen ønsker hurtigt og effektivt at kunne imødekomme en udvikling i efterspørgslen med konkurrencedygtige produkter.



Harboe er i løbende dialog med sine kunder og distributører om markedsudviklingen og på basis heraf identificeres fremtidige udviklingsmuligheder og tilpasninger til sortiment og produktmiks. Særligt på de nordeuropæiske markeder er dette samarbejde et effektivt udgangspunkt for lancering af nye produkter og koncepter, som kan testes i udvalgte markeder. Erfaringerne herfra kan danne grundlag for lancering på andre markeder uden for Nordeuropa.

## EFFEKTIVITET OG BÆREDYGTIGHED



Harboe arbejder systematisk med at identificere muligheder for at øge effektiviteten på tværs af virksomheden og i alle led af værdikæden. Dette er samtidig en mulighed for at reducere koncernens miljømæssige aftryk, og hensynet til miljø og ressourceanvendelse indgår i enhver investeringsbeslutning. Med udgangspunkt i en stadig stigende kompleksitet i produktionen og øgede krav til bæredygtig drift vurderer Harboe derfor løbende mulighederne for at gennemføre investeringer i nye teknologier, produktionsudstyr, IT-løsninger og andre initiativer, der kan bidrage til at optimere værdikæden fra supply chain og produktion til logistik, finansiel rapportering samt koncernens kontrol- og kvalitetssystemer. Harboe vil derfor også i de kommende år have fokus på at gennemføre værdiskabende investeringer, der kan sikre en stadig mere effektiv, fleksibel og bæredygtig drift.

Harboe har i 2020 tilmeldt sig Global Compact og forholder sig i udøvelsen af sine aktiviteter til FN's verdensmål. Som led i arbejdet med social ansvarlighed lægger Harboe også vægt på at være en aktiv del af de lokalsamfund, koncer-

nen indgår i. Koncernen støtter derfor op om sport, kultur og velgørende aktiviteter, der kan bidrage til at skabe et attraktivt lokalmiljø at leve og drive virksomhed i. Harboe vil også fremover stille viden og ressourcer til rådighed for at fremme lokalmiljøet.

## FINANSIEL UAFHÆNGIGHED



Koncernens vækst forventes over de kommende år at være moderat. Udviklingen vil være baseret på en stigende omsætning på de nordeuropæiske markeder og inden for maltbaserede ingredienser. Omsætningen på de internationale markeder forventes som led i en øget fokusering af aktiviteterne at falde lidt – men til gengæld med en lavere risikoeksponering og en samlet forbedret indtjening. Det er målsætningen, at EBITDA-margi-nerne dermed på sigt kan hæves til et stabilt niveau på over 10%. I takt med optimeringen af indtjeningen er det målsætningen, at afkastet på den investerede kapital skal bringes op på over 6%. Harboe har løbende fokus på at optimere cash flow og sikre en effektiv balancering af arbejdskapital og likviditet, som giver den fornødne fleksibilitet i driften og sikrer finansiel uafhængighed.

Koncernens målsætning for kapitalstruktur er fastlagt ud fra ønsket om løbende at opretholde et højt økonomisk beredskab og en fleksibel likviditet, som muliggør investeringer i den fortsatte organiske vækst.

Harboe ønsker at sikre en langsigtet værdiskabelse til aktionærene ved en gradvis styrkelse af selskabets markedsværdi i takt med udviklingen af koncernens aktiviteter. I henhold til Harboes udbyttepolitik ønskes dette suppleret med løbende udbytter og eventuelle yderligere aktietilbagekøb under hensyn til koncernens likviditet og finansielle målsætninger.



**FREMTIDENS TENDENSER**  
*Kravene til det, vi spiser og drikker, udvikler sig hele tiden, og forventningerne til, hvordan vi som virksomhed udnytter vores ressourcer og påvirker vores omverden, er høje. Sundhed, bæredygtighed og ansvarlighed indgår i stadig flere forbrugeres købsbeslutninger på linje med kvalitet og friskhed. Vi har et tæt samarbejde med vores kunder om at imødekomme disse forventninger. Det sker bl.a. gennem afholdelse af workshops, hvor vi diskuterer fremtidens behov og nye muligheder for at skabe endnu bedre produkter og løsninger.*

# FINANSIEL REDEGØRELSE

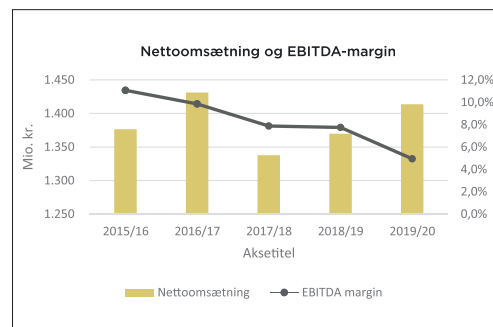
## Koncernens forretningsmæssige udvikling

Koncernens nettoomsætning blev i regnskabsåret 2019/2020 på 1.414 mio. kr. mod 1.370 mio. året før. Det svarer til en stigning på 3%.

	Afsætning (thl/ton)		Nettoomsætning (mio. kr.)	
Beverage	4.692	-2%	1.283	2%
Ingredients	15.403	9%	131	12%
<b>Total</b>			<b>1.414</b>	<b>3%</b>

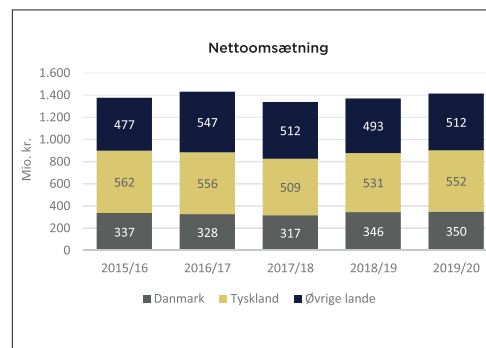
Opdelt på segmenter steg omsætningen på øl og læskedrikke herunder maldrikke med 2% trods en volumentilbagegang på 2% inden for Beverage-området. Omsætningsvæksten var især drevet af en positiv udvikling på det tyske kernemarked samt i Rusland. Herudover har der generelt været en positiv udvikling på de europæiske markeder på trods af nedlukning af grænsehandlen i forlængelse af udbruddet af COVID-19. Omsætningen på de øvrige internationale markeder uden for Europa faldt, primært som følge af distributionsudfordringer i Sydamerika, udfordrende markedsforhold på en række markeder og effekten af COVID-19 i regnskabsårets sidste måneder. Ingredients-segmentets afsætning af malturt-produkter steg med 9%, mens omsætningen viste en fremgang på 12% drevet af det stigende aktivitetsniveau og en vellykket lancering af en række nye ingrediensprodukter til de store kunder i fødevarerindustrien.

Læs mere om udviklingen i de enkelte forretningsområder under de tilhørende afsnit.



## INDTJENING

Resultat før afskrivninger, finansielle poster og skat (EBITDA) udgør 69,9 mio. kr. mod 106,1 mio. kr. i 2018/2019. Det er lidt bedre end de senest udmeldte forventninger om et EBITDA i niveauet 64-68 mio. kr., som blev kommunikeret i selskabsmeddelelse nr. 14 den 27. april. EBITDA-margin blev på 4,9%.



Indtjeningen er belastet af den faldende omsætning i Sydamerika og udfordrende markedsforhold på en række andre markeder i bl.a. Afrika, ligesom udbruddet af COVID-19 i regnskabsårets sidste måneder betød, at afsætningen på en række internationale markeder blev betydeligt reduceret i perioden – særligt på de asiatiske markeder, hvor udbruddet ramte først.

Harboes aktiviteter i Estland påvirker også resultatet negativt med 8,3 mio. kr. på EBITDA-niveau, og der er gennemført yderligere omstrukturering og tilpasning af aktiviteterne med henblik som minimum at sikre et 0-resultat af aktiviteterne i det kommende regnskabsår.

De i regnskabsåret gennemførte ledelsesmæssige ændringer samt de efterfølgende organisatoriske tilpasninger har medført omkostninger af engangskaraktér i niveauet 11 mio. kr.

Som et led i koncernens strategi er der

gennem de seneste år anvendt flere salgs- og marketingressourcer på opbygning af egne brands på både kernemarkeder og internationalt. Om end strategien forbliver uændret, forventes den ændrede implementering heraf at føre til en mere effektiv udnyttelse af de anvendte ressourcer, og effekten heraf begynder allerede at kunne ses mod regnskabsårets afslutning.

Der er i regnskabsåret sket en række tilpasninger i forhold til såvel produkt-sortiment som kunders kommercielle vilkår m.v. I forbindelse hermed er der realiseret nedskrivninger og omkostninger af engangskaraktér på i alt ca. 15 mio. kr.

Korrigeres der for poster af engangskaraktér ville EBITDA have udgjort 96 mio. kr. mod 106 mio. kr. i 2018/2019.

Som led i en analyse af aktiviteterne i Harboes ingrediensforretning besluttede bestyrelsen med afsæt i de usikre markedsforhold at udskyde videreførelsen af et af forretningens udviklingsprojekter og nedskrive værdien af udviklingsomkostningerne svarende til 3 mio. kr. samt varebeholdninger på 2 mio. kr. relateret til dette. Det berørte projekt har vist positive resultater med nye innovative produkter klar til salg, men en fuld kommerialisering af produkterne ville forudsætte nye større investeringer. Afskrivninger på immaterielle og materielle aktiver indgår i resultat af primær



# FINANSIEL REDEGØRELSE

drift med 106 mio. kr. mod 111 mio. kr. i samme periode sidste år.

Resultatet af primær drift (EBIT) udgjorde -36,2 mio. kr. mod -5,0 mio. kr. sidste år.

Finansielle poster udgør i regnskabsåret en udgift på 5,5 mio. kr. mod en udgift på 5,3 mio. kr. sidste år.

Resultatet før skat blev et underskud på 41,7 mio. kr. mod et underskud på 10,3 mio. kr. året før. Resultatet svarer til de senest udmeldte forventninger til et underskud i niveauet 40-44 mio. kr.

Årets resultat efter skat udgør for 2019/2020 et underskud på 32,7 mio. kr. mod et underskud på 12,9 mio. kr. året før.

## EGENKAPITAL

Egenkapitalen udgør pr. 30. april 2020 673,8 mio. kr. mod 707,8 mio. kr. året før.

Egenkapitalen er påvirket af årets resultat, valutakursreguleringer for udenlandske datterselskaber, regulering af andre kapitalandele og værdipapirer. Selskabet har en beholdning på i alt 1.777.342 stk. egne B-aktier svarende til 90,6 mio. kr. opgjort til børskursen pr. 30. april 2020.

I afsnittet om aktionærforhold er en nærmere beskrivelse af Harboes udbyttepolitik og generalforsamlingsbemyndigelsen til opkøb af egne aktier.

## INVESTERINGER

Investeringerne i regnskabsåret i immaterielle og materielle aktiver udgør 39,2 mod 51,5 mio. kr. sidste år. Investeringerne er primært anvendt til optimering af eksisterende produktionsanlæg. Heri indgår investeringer i et energibesparende varmegenindvindingsystem.

Endvidere har koncernen investeret i finansielt leasede aktiver for i alt 31,4 mio. kr. til yderligere lagerkapacitet og driftsmidler.

De kommende års investeringsstrategi vil være fokuseret på løbende forbedringer, energi- og effektivitetsoptimeringer samt investeringer, der understøtter kommercielt forankrede udviklingsaktiviteter.

## LIKVIDITET

Harboe har løbende fokus på fortsat optimering af arbejdskapitalen gennem styring af indkøb og leverandørgæld mv. og har bl.a. supply chain financing aftaler med større kunder. Cash flow fra driften blev positivt med 151,8 mio. kr. mod 80,3 mio. kr. i samme periode sidste år.

Det frie cash flow – ændringer i likvider – udgjorde 96,4 mio. kr. mod -16,8 mio. kr. i samme periode sidste år.

## LIKVIDITETSBEREDSKAB

Likviditetsberedskabet for koncernen er sammensat af likvide beholdninger og tilsagte uudnyttede kreditfaciliteter og udgjorde pr. 30. april 2020 145,9 mio. kr. Hertil kommer beholdningen af egne B-aktier svarende til 90,6 mio. kr. opgjort til børskursen pr. 30. april 2020. Koncernens rentebærende gæld udgjorde pr. 30. april 2020 166,8 mio. mod 227,2 mio. kr. ultimo året før.

## NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

Justeret for likvide indeståender mv. på 46 mio. kr. udgør koncernens nettorenteværende gæld pr. 30. april 2020 120 mio. kr. mod 212 mio. kr. ultimo året før.

## BEGIVENHEDER EFTER REGNSKABSÅRETS AFSLUTNING

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

## FORVENTNINGER TIL 2020/2021

Markedsforholdene forventes fortsat at være udfordrende med intensiv konkurrence og pres på priserne. Harboe vil fokusere på at fastholde sin position som en attraktiv og fleksibel leverandør og strategisk samarbejdspartner til de store kunder i detailhandlen på de nordeuropæiske markeder med afsæt i et målrettet og dynamisk produktsortiment.

På de internationale markeder uden for Nordeuropa forventes omsætningen som led i en øget fokusering af aktiviteterne at falde lidt - men til gengæld med en lavere risikoeksponering og en samlet forbedret indtjening. Omstruktureringerne i salgs- og markedsføringsaktiviteterne forventes at være endeligt gennemført og vil danne grundlag for en positiv udvikling i aktiviteterne gennem en målrettet markedstilgang med udvalgte brands og salgsunderstøttende markedsføring i tæt samarbejde med kunderne.

Aktiviteterne i Harboe Ingredients forventes i det kommende regnskabsår at udvikle sig positivt med fortsat vækst i afsætningen af maltekstrakt og en forbedret indtjening i forhold til 2019/2020. Forventningerne er baseret på den positive udvikling i samarbejdet med kunderne i 2019/2020, som forventes at skabe grundlag for et stigende forretningsomfang og salg af flere og nye applikationer. Igangværende, kundespecifikke udviklingsaktiviteter og testforløb vil blive videreført i tæt samarbejde med kunderne med fokus på fortsat identifikation af anvendelsesmuligheder og integration af nye ingredienser.

Det forventes, at effekten af de gennemførte og igangsatte omstruktureringer og effektiviseringer vil bidrage til at

# FINANSIEL REDEGØRELSE

---

reducere de samlede omkostninger og påvirke EBITDA positivt.

COVID-19 påvirker naturligt koncernens aktiviteter ved indgangen til 2020/21 og skaber en højere usikkerhed end normalt om resultatforventningerne.

Grænsehandlen har været stort set uden aktivitet i regnskabsårets første to måneder, ligesom afsætningen til flere internationale markeder er betydeligt lavere end normalt.

I takt med pandemiens geografiske bevægelse lysner det med tiltagende afsætning på nogle af vores eksportmarkeder, som har været hårdt ramt, mens andre markeder mærker en afmatning, hvis horisont og omfang er behæftet med betydelig risiko.

Samlet forventer Harboe en positiv udvikling i omsætningen og et EBITDA i niveauet 105 - 120 mio. kr.

Forventningerne er følsomme over for den intensive konkurrence og pres på priserne, udvikling i råvarepriser og årlig genforhandling af større kontrakter, ligesom udviklingen på visse internationale markeder med urolige markedsforhold kan få indflydelse på forventningerne.

Afskrivninger på anlæg og produktionsudstyr forventes at ligge omkring 100 mio. kr.

Koncernen forventer et resultat før skat i niveauet 0-15 mio. kr.







## HARBOE BEVERAGES KORT FORTALT

Produktion og markedsføring af drikkevarer er Harboes kerneforretning. Harboes drikkevarer markedsføres i vid udstrækning som private label til de store kunder i detailhandlen på de nordeuropæiske markeder – og som private label og under egne brands på udvalgte markeder i Europa, Mellemøsten, Asien, Afrika og Americas. Harboes private label-aktiviteter er baseret på et tæt og ofte mangeårigt

samarbejde med kunderne i detailhandlen. Sortiment, emballager og koncepter udvikles i tæt dialog med kunderne med henblik på at imødekomme den løbende udvikling i efterspørgsel og forbrugsmønster. Harboe har etableret en solid position på de nordeuropæiske markeder, hvor koncernen er anerkendt for at kunne levere et attraktivt sortiment af drikkevarer i store volumener. Fastholdelsen af denne position sker ved at sikre kunderne produkter af høj kvalitet,

leveringssikkerhed og fleksibilitet over for udsving i efterspørgslen. På de internationale markeder samarbejder Harboe bl.a. med en række internationale distributører, som markedsfører koncernens drikkevarer under større private label-kontrakter. Desuden markedsfører Harboe en fokuseret vifte af produkter under egne brands på udvalgte vækstmarkeder i tæt samarbejde med større kunder i detailhandlen og lokale distributører.

## HØJDEPUNKTER - FORRETNINGSMÆSSIG UDVIKLING I 2019/2020

- Aktiviteterne på de nord-europæiske kernemarkeder udviklede sig positivt med samlet stigende afsætning på trods af nedlukning af grænsehandlen som følge af COVID-19.
- På de internationale markeder uden for Nordeuropa faldt omsætningen. Faldet skyldes bl.a. distributionsudfordringer i Sydamerika, udfordrende markedsforhold på en række markeder og effekten af COVID-19 i årets sidste måneder.
- Omstrukturering af den internationale salgs- og marketingorganisation, en mere fokuseret tilgang til de internationale markeder og fortsat udbygning af relationerne til de store kunder og distributører forventes at bidrage til vækst og positive resultater i 2020/2021.

# HARBOE BEVERAGES

Harboes produkter under egne brands markedsføres fortrinsvis i højere pris-segmenter på markeder med stigende efterspørgsel på importerede mærkevarer. Koncernen vinder anerkendelse for sit brede og nuancerede sortiment af produkter i høj kvalitet, ligesom troværdighed, internationale kvalitetscertificeringer og virksomhedens lange historie er væsentlige elementer i konkurrencen.

Harboes produkter i øl-kategorien markedsføres bl.a. som Bear Beer, Darguner, Harboe, Puls og specialprodukterne under GB-varemærket. Harboe markedsfører desuden en vifte af læske- og energidrikke, herunder bl.a. energidrikken X-Ray, juice-varianter under navnet Pure, den økologiske sodavandsserie Ego samt Eagle, som er en tonic-serie, der markedsføres som drinkmikser. I porteføljen indgår også en række øvrige ikke-alkoholiske produkter og maldrikke, der bl.a. markedsføres som Hyper Malt og Caribia.

## MARKEDSFORHOLD OG KONKURRENCE

Aktiviteterne i Harboe Beverages er fokuseret på koncernens modne hovedmarkeder i Nordeuropa samt udvalgte vækstmarkeder i Mellemøsten, Afrika, Asien, Americas og europæiske markeder uden for Nordeuropa.

## DE NORDEUROPÆISKE PRIVATE LABEL-MARKEDER

Markedet for private label har gennem de senere år har gennemgået en løben-

de konsolidering – især blandt discount-kæderne, som fortsat øger sin relative andel af den samlede detailhandel. I det meste af Europa falder den samlede værdi af segmentet, mens middel- og premium-segmenterne er i vækst. Det samlede forbrug af øl har gennem de seneste 10 år været faldende i Europa. Til gengæld er der over de seneste år sket en gradvis værdistigning på ølmarkedet, som er drevet af et stigende salg af bl.a. specialøl og alkoholfrie øl, der i vid udstrækning markedsføres i middel- og premiumsegmentet. Salget af læskedrikke udvikler sig fortsat positivt. Væksten i salget af læskedrikke drives primært af en fortsat produktudvikling inden for segmentet, herunder bl.a. energidrikke, ligesom efterspørgslen på juice, saft og sukkerfrie læskedrikke er i fortsat vækst. Også danskvand, kildevand med smag og vitamindrikke bidrager til væksten i segmentet.

Det nordeuropæiske marked for drikkevarer er under påvirkning af sæsonudsving, og sommervejret har betydelig indflydelse på den samlede efterspørgsel.

## DE INTERNATIONALE MARKEDER UDEN FOR NORDEUROPA

Markedstilgangen på de internationale markeder prioriteres med udgangspunkt i de kunderelationer og markeder, hvor der er potentiale for at kunne etablere egentlige nichepositioner. Der er betydelig konkurrence på alle

markeder, men økonomisk vækst og stigende købekraft driver også et stigende forbrug af drikkevarer. Samtidig ses der en løbende vækst og modning af markederne, som understøtter en stigende efterspørgsel på både øl, læskedrikke, energidrikke og alkoholfrie drikkevarer. Der ses en generel tendens på tværs af markederne med stigende interesse og efterspørgsel efter specialprodukter som eksempelvis craft beer, ikke-alkoholiske drikkevarer og drikkevarer med naturlige og bæredygtige profiler. Harboe prioriterer det produktsortiment, der markedsføres internationalt, ud fra en kvalificering af efterspørgsel, volumen og produktionseffektivitet. Konkurrenterne er både lokale, regionale og internationale bryggerier.

## STRATEGI OG FORRETNINGSMODEL

Forretningsaktiviteterne på de nord-europæiske kernemarkeder fokuserer på at etablere og fastholde tætte partnerskaber med kunderne og længelevende kontrakter, som sikrer, at samarbejdet løbende kan udbygges gennem løbende dialog om fortsat udvikling af sortiment, emballager og salgskoncepter. Det bidrager til kvalitets- og værdiudviklingen i segmentet, styrker salget og driver efterspørgslen yderligere blandt forbrugerne.

Den intensive konkurrence sætter pres på indtjeningsmarginerne. Det begrænser mulighederne for effektivt at gennemføre prisstigninger i takt med, at

priser på råvarer og hjælpematerialer mv. påvirker produktionsomkostningerne. Derfor har Harboe konstant fokus på at øge værdien af produkterne samt prioritere produktmiks, så der sikres den bedst mulige balance mellem indtjening og kapacitetsudnyttelse i forhold til koncernens øvrige forretningsaktiviteter.

Private label-aktiviteterne udgør en væsentlig del af koncernens omsætning og forventes fortsat at levere et vigtigt bidrag til koncernens samlede indtjening. Aktiviteterne er samtidig platform for en dynamisk udvikling og markeds-test af nye produkter og koncepter, der kan drive salget og styrke indtjeningen yderligere. De dokumenterede resultater herfra anvendes desuden systematisk med henblik på, at gennemtestede produkter og salgskoncepter kan bringes i spil uden for Nordeuropa. Harboes strategi for vækst på internationale markeder uden for Nordeuropa har fokus på stabile vækstmarkeder, hvor den økonomiske og demografiske udvikling understøtter en stigende købekraft og efterspørgsel på kvalitetsprodukter. På de internationale markeder markedsføres Harboes produkter typisk i højere prissegmenter, der er målrettet et hurtigt voksende segment af middelklasseforbrugere, som i stigende grad efterspørger importerede mærkevarer til attraktive priser.

Strategien er tilrettelagt med henblik på at udvikle aktiviteterne gennem tætte og langvarige relationer med kunder og

# HARBOE BEVERAGES

distributører, som er forankret i et tæt samarbejde om målretning af produkt-sortimentet med henblik på at udbygge positionen.

Den internationale salg- og marketingorganisation er i det forgangne regnskabsår blevet omstruktureret med henblik på at skabe en mere effektiv og målrettet tilgang til udvalgte nøglemarkeder med et øget fokus på udvikling af key accounts og direkte salgsunderstøttende markedsføring. Tiltagene vil samtidig reducere de samlede markedsføringsomkostninger.

Harboes internationale aktiviteter ventes i stigende grad at bidrage til vækst og

EBITDA over de kommende år. Det internationale fokus bidrager desuden til at udligne noget af effekten af sæsonudsving.

## STRATEGISKE TILTAG OG RESULTATER I 2019/2020

Aktiviteterne på de nordeuropæiske markeder udviklede sig samlet set positivt i forhold til sidste år baseret på et godt samarbejde med de store kunder i detailhandlen. Udviklingen skal ses i forhold til den meget lange og varme sommer i 2018, som drev en øget omsætning i 2018/2019. Omsætningen blev negativt påvirket af udbruddet af COVID-19 i regnskabsårets sidste måneder, som betød en nedlukning af

hele grænsehandlen. Dette blev til gengæld modvirket af en øget afsætning til flere af de store kunder i detailhandlen drevet af en stigende efterspørgsel i samme periode i både Danmark og Tyskland. De omfattende sociale restriktioner, der er indført i både Danmark og Tyskland i forlængelse af COVID-19 har dog medført en ændring i forbrugsmønstret, som påvirker det afsatte produktmiks. På det svenske marked lykkedes det at fastholde omsætningen drevet af flere nye kunder og en øget aktivitet hos eksisterende kunder, hvilket var i stand til at modvirke effekten af ændringer i strukturen i detailhandlen i Sverige. Det tætte samarbejde med kunderne

om nye produkter og imødekomme af forbrugertrends udviklede sig positivt. På det danske marked lancerede Harboe i slutningen af sidste regnskabsår tonic-serien Eagle, som er blevet godt modtaget og indgår i både kampanjer og som fast sortiment hos vores kunder. Med henblik på at imødekomme en stigende efterspørgsel på craft beer og alkoholfrie øl har Harboe desuden relanceret nye varianter under GB-navnet, herunder en alkoholfri Brown Ale. Også den økologiske læskedrik-serie Ego har oplevet øget interesse med stigende afsætning i løbet af året. Der er i regnskabsåret desuden set en generelt stigende efterspørgsel på light-varianter af læskedrikke.



## WHO BROUGHT THE BEAR?

THE ORIGINAL DANISH BEAR



# HARBOE BEVERAGES

Uden for de nordeuropæiske markeder samarbejder Harboe med en række internationale partnere om større private label-kontrakter. Aktiviteterne udviklede sig positivt med øget omsætning på trods af, at en del af disse aftaler var påvirket af markeds-mæssige udfordringer bl.a. i forbindelse med Covid-19.

Omsætningen af Harboes egne produkter på de internationale markeder uden for Nordeuropa faldt i forhold til sidste år. Faldet skyldes bl.a. udfordrende distributionsforhold på en række sydamerikanske markeder, hvor en større distributør uventet opsagde samarbejdet. Der er indgået aftale med

en ny distributør i regionen, men aftalen har ikke kunnet indhente den tabte omsætning fra 1. halvår. Udbruddet af COVID-19 i regnskabsårets sidste måneder betød desuden, at afsætnin-gen på en række internationale marke-der blev betydeligt reduceret i perioden – særligt på de asiatiske markeder, hvor udbruddet ramte først.

Flere markeder i Afrika har desuden været påvirket af udfordrende markedsforhold bl.a. som følge af uroligheder, handelsrestriktioner og valutabegrænsninger. Harboe vurderer løbende sine aktiviteter og risikoeksponering på disse markeder og arbejder i samarbejde med lokale og internationale distributører på

at udbygge sine aktiviteter med fokus på de mere stabile vækstmarkeder på det afrikanske kontinent.

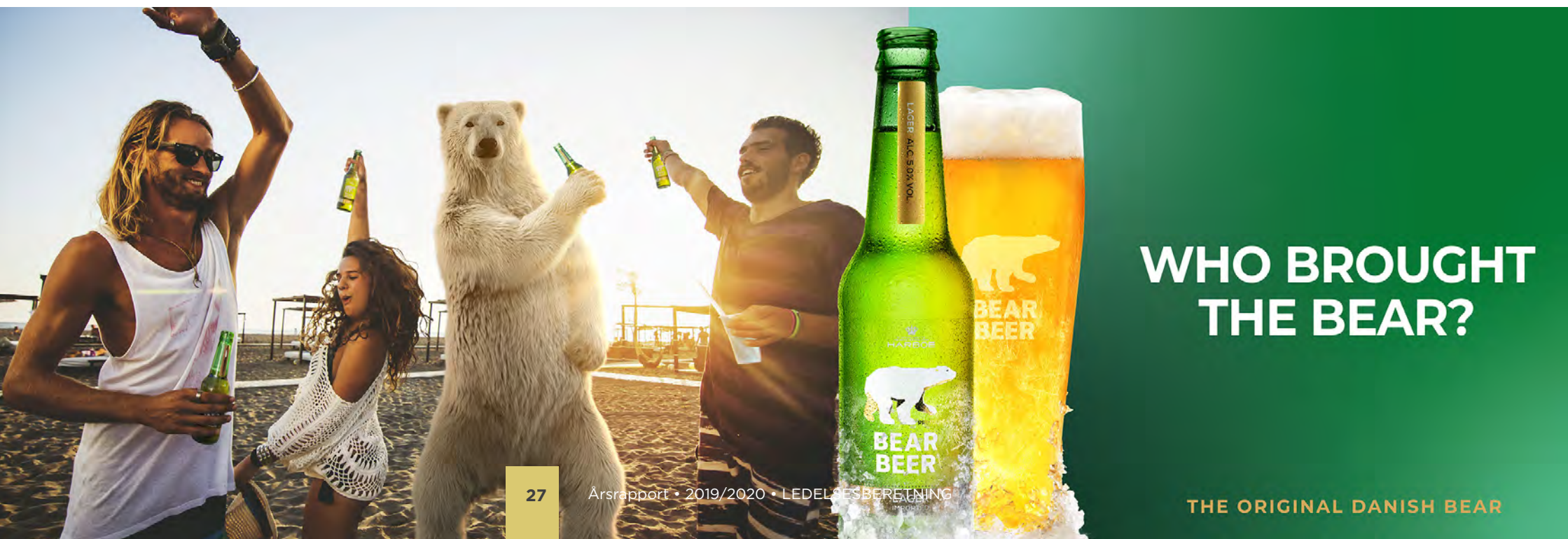
I Rusland, Mellemøsten og det øvrige Europa udviklede omsætningen sig derimod positivt drevet af både nye kunder og stigende aktivitet med eksisterende kunder og distributører. Udviklingen var dog ikke nok til at modsvare det samlede fald i omsætning- en i forhold til sidste år.

Som led i implementeringen af koncer- nens strategiske initiativer er der i 2. halvår gennemført en omstrukturering af den internationale salg- og markeds- føringsorganisation med henblik på at

øge indtjening og effektivitet i de internationale aktiviteter. Indsatsen viser positive resultater i regnskabsårets sidste måneder, og det forventes, at aktiviteterne vil udvikle sig positivt og bidrage til en forbedret indtjening i 2020/2021.

## SÆRLIGE RISIKOFORHOLD OG PRIORITETER I 2019/2020

På de nordeuropæiske kernemarkeder har Harboe løbende fokus på den intensive konkurrence fra både nationa- le, regionale og internationale konkur- renter. Harboe arbejder i tæt samarbej- de med kunderne på at tilpasse produktmiks og introducere nye, innovative produkter, der kan imøde-



# WHO BROUGHT THE BEAR?

THE ORIGINAL DANISH BEAR

# HARBOE BEVERAGES

komme markedstendenserne og drive ny efterspørgsel, så Harboe formår at fastholde sin position på disse markeder. Harboes aktiviteter på de internationale markeder er eksponeret for risici, hvor de politiske forhold er mindre stabile, og hvor generelle forretningsbetingelser kan være påvirket af forskellige former for uro og manglende offentlig kontrol. Harboe har som led i redueringen af denne eksponering haft fokus på en yderligere prioritering af indsatsen mod mere stabile markeder og langsigtede kunderelationer. Der har desuden været fokus på effektivisering af kundeservice, videreudvikling af kontraktformater og opdatering af politikker og processer omkring håndtering af de internationale kundeforhold.

Harboe har også i regnskabsåret haft tæt opfølgning og løbende justeret sine engagementer i de områder i bl.a. Afrika, som har været påvirket af uro og/eller politiske indgreb, der har påvirket markedsforholdene. Vurdering af udviklingen i konkrete drifts- og debitorrisici samt håndteringen heraf rapporteres løbende til bestyrelsen, og Harboe søger at sikre sig mod tab på debitorer gennem indgåelse af kreditforsikringer og rembursaftaler, hvor det er muligt.

Produktion, distribution, levering af aftalte leverancer til tiden og god kundeservice generelt er kritiske faktorer for kundetilfredsheden og bevarelsen af langsigtede kunderelationer.

Harboe har derfor særligt fokus på at sikre den optimale effektivitet i hele værdikæden. Der er i regnskabsåret arbejdet videre for at styrke den ledelsesmæssige koordinering af driftsprocesserne mellem de enkelte led i hele leverancesystemet, hvilket har sikret en yderligere forbedring af lead-time over for kunderne.

Harboe søger løbende at optimere kapitalanvendelsen i koncernen, bl.a. gennem forhandling af vilkår i kontrakter med forretningspartnere på alle niveauer i værdikæden. For at imødegå risikoen for øget kapitalbinding har Harboe strategisk fokus på at optimere pengestrømmene i koncernen bl.a. via indgåelse supply chain finansiering samt sikring af den løbende likviditet med kreditfaciliteter og eget fleksibelt kapitalberedskab.

## FORVENTNINGER OG STRATEGISKE FOKUSOMRÅDER I 2020/2021

På de nordeuropæiske markeder vil Harboe fokusere på at fastholde sin solide position. Der forventes en fortsat faldende efterspørgsel på ølmarkedet, men kategorien for specialøl, 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 indflydelse på den samlede efterspørgsel og afsætning.

Der ventes en fortsat intensiv konkurrence, som vil kunne sætte indtjeningen



## ØL TIL TIDEN

*Efterspørgslen på drikkevarer er især i Nordeuropa afhængig af sommervejret – og en lang og varm sommer kan betyde, at salget af både øl og læskedrikke stiger markant. For vores kunder er det afgørende, at vi altid kan levere de produkter og mængder, som forbrugerne efterspørger. Det kræver stor fleksibilitet i både produktion og logistik, og vi arbejder systematisk med altid at give kunderne den bedste oplevelse af samarbejdet med os.*

*Derfor er vi også stolte over, at Dansk Supermarked i 2019 tildelte os deres leverandørpris "Best Service Level 2019", som en anerkendelse for vores indsats.*

under pres, ligesom følsomheden over for prisstigninger på koncernens primære råvarer kan påvirke resultaterne.

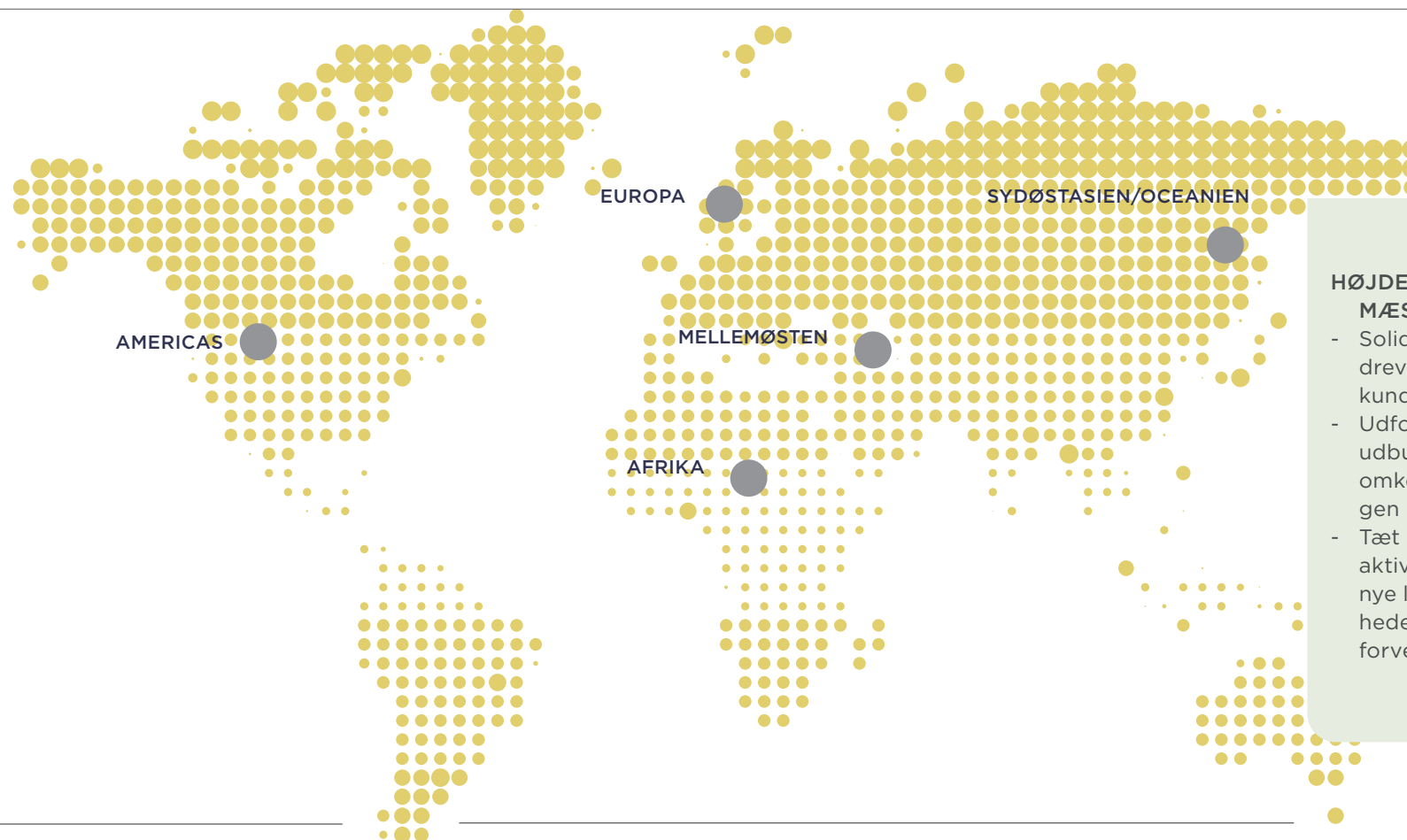
Aktiviteterne på de internationale markeder uden for Nordeuropa forventes at udvikle sig positivt baseret på en yderligere prioritering og udvikling af relationerne til kunder og distributører. En målrettet markedstilgang med udvalgte brands og salgsunderstøttede markedsføring samt bearbejdning og udbygning af positionen på de prioriterede markeder forventes i det kommende regnskabsår at skabe grundlag for øget indtjening.

Markedsbetingelserne forventes at forblive udfordrende, men Harboe forventer, at koncernens tilbud til kunder og samarbejdspartnere om kvalitet og leveringssikkerhed i det kommende år vil bidrage til at øge momentum i aktiviteterne. Harboe vil fortsat søge at prioritere kapacitetsanvendelsen til store volumener og mest mulig værdi. Der vil blive lagt vægt på langvarige strategiske samarbejder med kunderne, som kan danne udgangspunkt for en fortsat værdiudvikling i produktsortiment og emballager med henblik på at stimulere salget og bidrage til en øget indtjening.



#### ANSVAR OG ARBEJDSGLÆDE

*Vi lægger vægt på at skabe et dynamisk arbejdsmiljø, hvor engagement, ansvar og høje ambitioner går hånd i hånd med godt samarbejde og stor arbejdsglæde. Det skaber værdi, når alle bidrager med det bedste, de kan. Derfor arbejder vi også systematisk med udveksling af erfaring og viden på tværs af koncernens internationale aktiviteter – og vi prioriterer løbende uddannelse af vores medarbejdere, så deres kompetencer kan bane vej for øget ansvar og nye spændende opgaver.*



**HØJDEPUNKTER - FORRETNINGS-MÆSSIG UDVIKLING I 2019/2020**

- Solid vækst i salget af maltekstrakt drevet af nye løsninger til store kunder i fødevarerindustrien.
- Udfordringer med kvalitet af udbudte råvarer øger produktionsomkostninger og påvirker indtjeningen negativt.
- Tæt samarbejde med kunder, øget aktivitetsniveau samt lancering af nye løsninger og anvendelsesmuligheder skaber grundlag for positive forventninger til 2020/2021.

## HARBOE INGREDIENTS KORT FORTALT

Harboe Ingredients er en af Europas førende producenter af maltekstrakt og markedsfører en bred og avanceret palet af produktvarianter under koncernens eget brand Barlex.

Maltekstrakt anvendes som en naturlig ingrediens i produktionen af en lang

række fødevarer, herunder bl.a. brød, morgenmadsprodukter og chokolade. Maltekstrakt bidrager med naturlige egenskaber som farve og sødme, der bl.a. kan erstatte sukker, karamel og en række kunstige tilsætningsstoffer. Kunderne er primært europæiske fødevarer virksomheder, herunder bl.a. en betydelig andel af Europas største bagerivirksomheder. Harboe arbejder

tæt sammen med kunderne og rådgiver om, hvordan de maltbaserede ingredienser kan anvendes til at øge både kvalitet, smag og holdbarhed i produkterne.

Det er Harboes strategi at udbygge sine aktiviteter og konsolidere sin markedsposition gennem fortsat udvikling af produktvarianter og identifikation af nye anvendelsesmuligheder.

Harboe Ingredients er en af de førende leverandører af maltbaserede ingredienser til fødevarerindustrien i Europa.

Aktiviteterne understøttes af en generelt stigende efterspørgsel på fødevarer og et stadig større fokus i fødevarerindustrien på at udvikle sundere og mere naturlige fødevarer til konkurrencedyg-



# HARBOE INGREDIENTS

tige priser. Fødevarer sikkerhed og kvalitet er altafgørende faktorer, også set i forhold til en stadig strammere international regulering på fødevarerområdet.

Konkurrenterne er primært større europæiske malterier, der bl.a. forsyner bryggeribranchen med malt. De største spillere har typisk en ledende markedsandel i deres lokale markeder og opererer desuden i større eller mindre grad internationalt. Harboes brede produktsortiment henvender sig i vid udstrækning til et premiumsegment i fødevarerindustrien, og de tætte og langvarige samarbejdsrelationer med kunderne har givet

Harboe har en stærk position i konkurrencen. Harboe søger i tæt partnerskab med kunderne at fastholde og udbygge sin markedsposition med målrettede løsninger, der bidrager til stadig bedre fødevarer.

## STRATEGI OG FORRETNINGSMODEL

Harboe Ingredients' forretningsmodel tager udgangspunkt i at sikre den optimale anvendelse af koncernens teknologi og kompetencer i udnyttelsen af markedsmulighederne inden for maltekstrakt. Forretningsområdet rummer et fortsat vækst- og indtjeningspotentiale.

Baseret på sit indgående kendskab til kunderne i den internationale fødevarer-

industri, deres behov og produktionsprocesser arbejder Harboe systematisk på at udbygge forretningsaktiviteterne og de enkelte kunderelationer gennem salg og rådgivning om implementering af produktapplikationer, som kan tilføre værdi i fremstillingen af føde- og drikkevarer.

De seneste års aktiviteter inden for produktudvikling har resulteret i udvikling og lancering af en række nye maltbaserede ingredienser, som er blevet godt modtaget blandt kunderne. Harboe har de seneste år investeret væsentlige ressourcer i udvikling og procesoptimering inden for maltekstrakt og har i dag et velfungerende

sortiment af ingredienser, som er standardiseret og målrettet til udvalgte segmenter inden for føde- og drikkevarerindustrien.

Udviklingsaktiviteterne sker i tæt samarbejde med både eksisterende og nye kunder med gennemførelse af udviklingsseminarer, receptudvikling og testforløb.

Harboe Ingredients skal i stigende grad bidrage positivt til koncernens vækst og indtjening.

## STRATEGISKE TILTAG OG RESULTATER I 2019/2020

Afsætningen inden for Ingredients steg

med 9% drevet af en generelt stigende efterspørgsel og et godt samarbejde med eksisterende kunder om integration af nye ingredienser.

Efter flerårigt samarbejde og testforløb med en række store kunder, er flere af Harboes maltbaserede ingredienser således i regnskabsåret blevet fuldt integreret i en række fødevarerprodukter, og de positive resultater forventes at skabe grundlag for en yderligere udbygning af samarbejdet i det kommende år.

Omsætningen af Harboes klare maltekstrakt, som primært anvendes i produktion af ikke-alkoholiske drikkevarer, udviklede



# HARBOE INGREDIENTS

sig også positivt, og Harboe har indgået aftaler med en række kunder om fortsat strategisk samarbejde.

Som led i det strategiske udviklingsarbejde har Harboe de seneste år arbejdet på udvikling af produkter, der imødekommer en stadig stigende efterspørgsel på såkaldte "clean label"-produkter med få og naturlige ingredienser og uden anvendelse af kunstige tilsætningsstoffer, men hvor kvalitet og holdbarhed fastholdes.

Flere af Harboes nye produkter er i regnskabsåret endeligt færdigudviklet efter flerårige testforløb i samarbejde med kunder og er nu under indarbejdelse i produktionen hos flere af disse fødevarer-virksomheder.

Harboe vil i det kommende år fokusere indsatsen på fortsat udvikling af eksisterende kunderelationer og det videre arbejde med at identificere nye anvendelsesmuligheder for maltbaserede ingredienser i samarbejde med kunderne.

Det forventes, at samarbejdet vil resultere i nye forretningsmuligheder, øget aktivitetsniveau og forbedret indtjening i det kommende regnskabsår.

## SÆRLIGE RISIKOFORHOLD OG PRIORITETER I 2019/2020

Harboes aktiviteter inden for maltekstrakt er udsat for sædvanlige markedsmæssige risici for konkurrence, udvikling i råvarepriser mv., ligesom markedsudviklingen kan påvirke den forventede afsætning.

Harboe var i regnskabsåret påvirket af udfordringer med kvaliteten af råvarer som følge af den meget varme sommer i 2018.

Det gav anledning til øgede produktionsomkostninger, som ikke kunne kompenseres i salgspriserne og derfor påvirkede indtjeningen negativt. Harboe har i den forbindelse arbejdet på at optimere produktionsprocesser og kvalitetskontroller med henblik på at reducere effekten – også i tilfælde af tilsvarende udfordringer fremover.

Det er afgørende at nye produkter og anvendelsesmuligheder lever op til de specifikke funktionalitetskrav for at kunne indgå i produktionsprocessen hos kunderne. Harboe har derfor også i det forgangne år haft fokus på den tætte dialog og professionelle rådgivning over for kunderne samt at sikre kvalitet, fremdrift og løbende kontrol i de testforløb, der gennemføres.

## FORVENTNINGER OG STRATEGISKE FOKUSOMRÅDER I 2020/2021

Aktiviteterne i Harboe Ingredients forventes i det kommende regnskabsår at udvikle sig positivt. Der forventes fortsat vækst i afsætningen af maltekstrakt og en forbedret indtjening i forhold til 2019/2020.

Forventningerne er baseret på den positive udvikling i samarbejdet med kunderne i 2019/2020, som forventes at skabe grundlag for et stigende forret-

ningsomfang og salg af flere og nye applikationer. Igangværende udviklingsaktiviteter og testforløb vil blive videreført

i tæt samarbejde med kunderne med fokus på fortsat identifikation af anvendelsesmuligheder og integration af nye ingredienser.



### MERE SMAG I KAGEN

Maltekstrakt er et naturligt produkt, som kan bruges i både brød, slik, morgenmadsprodukter og drikkevarer, hvor det tilfører god smag og farve, der bl.a. kan erstatte sukker, karamel og kunstige tilsætningsstoffer. Vi arbejder løbende sammen med vores kunder på at teste nye måder at anvende maltekstrakt på, hvor det kan tilføre ny værdi til de færdige produkter. Vi er bl.a. i gang med at teste en ny anvendelse af vores traditionelle maltekstrakt, som har vist sig at kunne både forstærke og forlænge smagen af kakao i bl.a. kager, chokolade og kakaomælk.

# RISIKOFORHOLD, FINANSIEL RAPPORTERING OG KONTROL

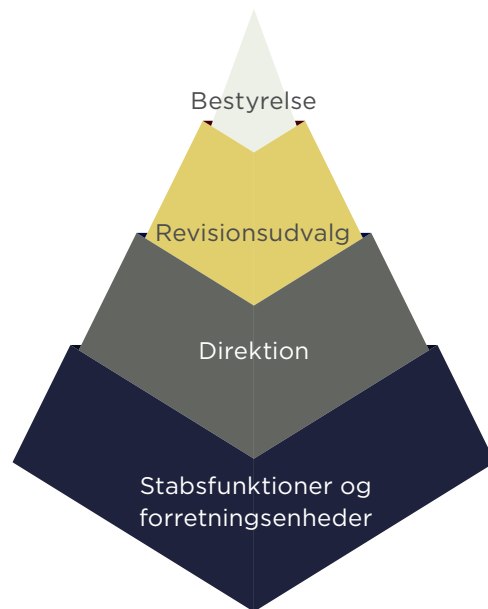
Harboe analyserer og forholder sig løbende til de forretningsmæssige og finansielle risici, som har indflydelse på selskabets udvikling og resultater.

Bestyrelsen er overordnet ansvarlig for koncernens risikovurdering, risikostyring og det interne kontrolmiljø i forbindelse med den finansielle rapportering. Der har i årets løb været fokus på kontroller og opfølgning med koncernens supply chain, fortsat optimering af forretningsgange, infrastruktur og processer samt IT-systemer, der understøtter den løbende kontrol og rapportering på tværs af koncernen.

Harboes bestyrelse har nedsat et revisionsudvalg med mindst to medlemmer, hvoraf mindst ét medlem har særlige kompetencer inden for regnskab og finansiell styring. Revisionsudvalgets formand udpeges 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 den resterende bestyrelse om regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn, transaktioner med nærtstående parter, usikkerheder og risici.

Rammerne for den løbende risikovurdering er fastsat i bestyrelsen. Direktionen

har det daglige ansvar for overvågning, opfølgning, kontrol og rapportering. 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 og forretningsområder sker som led i rapporteringen til bestyrelsen. Den løbende overvågning og kontrol foretages dels decentralt i de enkelte forretningsenheder af specialiserede kontrolfunktioner, og dels på koncernniveau.



Ledelsesmodel for risikostyring

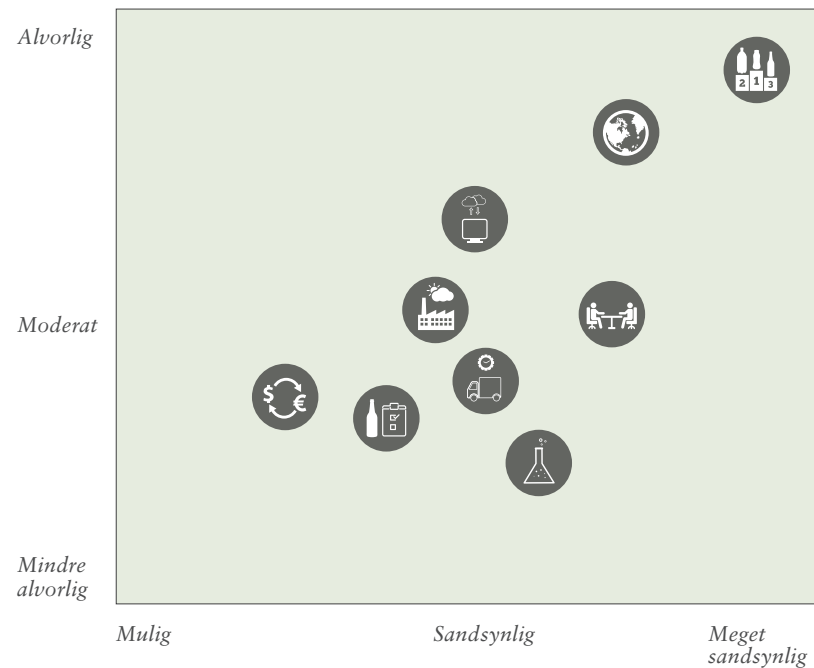
## VÆSENTLIGE FORRETNINGSMÆSSIGE RISICI

I det følgende gennemgås væsentlige risici, som indgår i Harboes løbende forretningsvilkår. Oversigten afspejler de risici, som ud fra sandsynlighed og potentiel effekt repræsenterer de mest

betydningsfulde inden for en periode på 3-5 år. Under gennemgangen af de enkelte forretningsaktiviteter er der nærmere redegjort for den aktuelle risikoeksponering, risikohåndteringen og forventningerne til det kommende års risikoforhold.

## HARBOE RISIKOLANDSKAB

PÅVIRKNING AF OMDØMME ELLER RESULTAT



## SANSYNLIGHED

- Konkurrence, priser og afgifter
- Markedsvilkår global ustabilitet og regulering
- Sæson og kapacitet
- Produktion og kvalitet
- Supply chain
- Kunder og aftaler
- Produktudvikling og afsætning
- IT-sikkerhed
- Finansielle risici



# RISIKOFORHOLD, FINANSIEL RAPPORTERING OG KONTROL

## RISICI

## RISIKOMINIMERENDE FORANSTALTNINGER



### KONKURRENCE, PRISER OG AFGIFTER

Markedet for øl og læskedrikke er på samtlige koncernens markeder præget af en intensiv konkurrence, hvilket medfører et pres på priserne. Harboe er derfor følsom over for markedsmæssige udsving i priserne på råvarer og hjælpematerialer, fordi øgede produktionsomkostninger ikke umiddelbart kan overføres på salgspriserne. Dette er især tilfældet på koncernens private label-kontrakter, hvor indtjeningsmarginalerne er beskedne.

Harboes øl og læskedrikke er i forskelligt omfang pålagt salgsafgifter på koncernens markeder, og markante ændringer i disse kan påvirke Harboes indtjening og ultimativt afsætningen af koncernens produkter.

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 har Harboe strategisk fokus på at styrke afsætningen af egne brands og specialprodukter i højere pris-segmenter, hvor indtjeningsmarginerne er bedre og følsomheden dermed mindre.

Derfor vurderes det løbende, hvordan Harboe gennem diversifikation i koncernens produktstrategi og udviklingsaktiviteter bedst muligt imødekommer denne risiko.



### MARKEDSVILKÅR, GLOBAL USTABILITET OG REGULERING

I takt med koncernens vækst i aktiviteterne uden for de EU-regulerede markeder i Europa udsættes koncernen i stigende omfang for risici forbundet med skiftende politiske og reguleringsmæssige regimer og forretningspraksis, som kan påvirke handelsvilkår og godkendelser, importregulering, finansielle transaktioner, logistik mv.

Udbruddet af COVID-19 pandemien har påvirket markedsbetingelser og efterspørgsel på en række områder og giver anledning til usikkerhed om resultatpåvirkningen på både kort og længere sigt.

Harboe afvejer derfor løbende disse risici i forhold til konkrete markedsmuligheder og udvikler aktiviteterne i tæt samarbejde med erfarne og lokalkendte distributører og samarbejdspartnere. Harboes søger desuden løbende at styrke den interne kommunikation og forretnings-gange vedr. håndtering af koncernens kontraktformater, forretnings-praksis og etiske standarder, så medarbejdere, der beskæftiger sig med forretningsrelationer inden for salg, markedsføring, indkøb osv. får de bedst mulige forudsætninger og vejledning i, hvordan man håndterer situationer, der afviger fra normale standarder, herunder risikoen for korruption.

Harboe har fuld fokus på at sikre medarbejdernes sundhed og sikkerhed under den aktuelle situation. Samtidig er der foretaget en række tilpasninger i produktionen og igangsat en række initiativer til omkostningsbesparelser med henblik på at minimere de økonomiske konsekvenser af krisen. Se mere om konkrete tiltag og konsekvenser under de enkelte forretninger.






# RISIKOFORHOLD, FINANSIEL RAPPORTERING OG KONTROL

RISICI	RISIKOMINIMERENDE FORANSTALTNINGER
 <p><b>SÆSON OG KAPACITET</b></p> <p>Salget af øl og læskedrikke er præget af sæson- og vejrmæssige udsving. Sommeren er normalt højsæson på de nordeuropæiske markeder, hvor efterspørgslen er meget stor, mens en meget kold og våd sommer kan ændre dette billede betydeligt og således påvirke koncernens driftsresultat i væsentlig grad. Udsving i efterspørgslen stiller store krav til en fleksibel kapacitetsudnyttelse.</p>	<p>Dette søger koncernen løbende at imødekomme gennem fortsatte kapacitets effektiviseringer, ligesom optimering af produktionsprocesser og koordinering mellem koncernens produktionsenheder er et strategisk fokusområde. Samtidig bidrager vækst i aktiviteterne på markeder uden for Nordeuropa til at mindske den relative eksponering for sæsonudsving.</p>
 <p><b>PRODUKTION OG KVALITET</b></p> <p>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 påvirke koncernens omdømme negativt.</p> <p>I takt med koncernens fortsatte geografiske ekspansion skærpes kravene til effektivitet og hastighed i produktion og leverancesystem.</p>	<p>For at minimere risikoen for sådanne tilfælde arbejder Harboe systematisk med 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.</p> <p>Derfor har Harboe vedvarende fokus på at styrke sammenhængen og koordineringen mellem de enkelte led i værdikæden med henblik på at optimere driftsprocesserne i koncernen. Harboe investerer desuden løbende i kvalitetsforbedringer og optimering af produktionsfaciliteter og -processer med henblik på til stadighed at kunne leve op til nye krav og forventninger til kvalitet og hygiejne.</p>

# RISIKOFORHOLD, FINANSIEL RAPPORTERING OG KONTROL


	RISICI	RISIKOMINIMERENDE FORANSTALTNINGER
	<p><b>SUPPLY CHAIN</b></p> <p>Det er afgørende, at kvaliteten af de råvarer og hjælpematerialer, Harboe anvender til sine produkter, lever op til de højeste standarder for fødevareresikkerhed og kvalitet. Samtidig er Harboe afhængig af, at råvarer og materialer bliver leveret til tiden og i de mængder, der er aftalt.</p> <p>Leverandørernes overholdelse af internationale standarder for god selskabsledelse og ansvarlighed i forhold til deres omgivelser kan også påvirke Harboes omdømme og forretning.</p>	<p>Hovedparten af Harboes leverandører er baseret i Europa og er således underlagt ensartede lovgivningsmæssige rammer i henhold til europæiske standarder. Leverandørsamarbejdet er ofte baseret på mangeårige relationer med afsæt i vilkår, 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.</p> <p>Harboe har i regnskabsåret som led i en systematisk opfølgning på hele koncernens supply chain udsendt spørgeskemaer til samtlige leverandører med henblik på at få bekræftet, at disse og deres respektive underleverandører lever op til en række standardkrav vedrørende deres forretningspraksis og centrale forhold omkring menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorruption. Indsatsen er et centralt element i koncernens arbejde med samfundsansvar og et væsentligt fokusområde i den strategiske risikostyring.</p>

# RISIKOFORHOLD, FINANSIEL RAPPORTERING OG KONTROL

	RISICI	RISIKOMINIMERENDE FORANSTALTNINGER
	<b>KUNDER OG AFTALER</b> <p>Harboes salg sker i vid udstrækning gennem aftaler med store kunder i detailhandlen og større distributører. Harboes nettoomsætning er derfor afhængig af, at disse samarbejdsaftaler kan fastholdes.</p> <p>Enhver leverance rummer en debitorrisiko, og denne risiko øges i takt med koncernens fortsatte internationalisering og etablering af nye kunderelationer.</p> <p>De seneste år er der set et stigende pres fra særligt de store kunder i detailhandlen for forlængede kreditter.</p>	<p>Selskabet fokuserer på at pleje og videreudvikle samarbejdet og sikre, at produktudbud, priser og kapacitet til enhver tid imødekommer kundernes efterspørgsel og forventninger ud fra grundlæggende konkurrencemæssige principper.</p> <p>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.</p> <p>For at imødekomme risikoen for øget kapitalbinding har Harboe fokus på at optimere pengestrømmene i koncernen bl.a. via indgåelse af supply chain finansiering samt sikring af den løbende likviditet med kreditfaciliteter og eget fleksibelt kapitalberedskab.</p>
	<b>PRODUKTUDVIKLING OG AFSÆTNING</b> <p>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.</p>	<p>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.</p>
	<b>IT-SIKKERHED</b> <p>Harboes drift, rapportering og kontrolsystemer er i vid udstrækning drevet af IT-systemer og afhængig af høj IT-sikkerhed. Nedbrud af systemer, fejl eller uautoriseret adgang til koncernens IT-systemer udgør derfor en væsentlig risiko for koncernens aktiviteter.</p>	<p>Harboe har etableret procedurer med henblik på at sikre høj sikkerhed og beskytte mod nedbrud og tab af data i den løbende drift samt generelt forsvar mod IT-kriminalitet.</p>



# RISIKOFORHOLD, FINANSIEL RAPPORTERING OG KONTROL

	RISICI	RISIKOMINIMERENDE FORANSTALTNINGER
	<p><b>FINANSIELLE RISICI</b></p> <p>Harboes solide kapitalstruktur begrænser den risiko, der er relateret til udviklingen i markedsrenten. Selskabets nettorentebærende gæld udgjorde ved regnskabsårets afslutning 120 mio. kr. mod 212 mio. kr. sidste år.</p> <p>Harboes salg og indkøb i fremmed valuta sker fortsat for størstedelen af koncernens aktiviteter i EUR, hvor valutarisikoen anses for at være begrænset.</p>	<p>I takt med den fortsatte vækst i koncernens internationale aktiviteter vil Harboe løbende vurdere behovet for valutasikring.</p> <p>Harboes finansielle risici er nærmere beskrevet i noterne til koncernregnskabet, hvor der er angivet følsomhedsanalyser i forbindelse med disse.</p>

# CORPORATE GOVERNANCE

## BÆREDYGTIG LEDELSE OG VÆRDIER

Harboes bestyrelse lægger stor vægt på, at de grundlæggende værdier, som er skabt og videreudviklet i Harboe gennem seks 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 på at sikre, at koncernens ledelses- og kontrolsystemer er effektive og i tråd med relevante standarder.

## LEDELSESUDVALG

Bestyrelsen har nedsat to ledelsesudvalg, som arbejder under bestyrelsen – et revisionsudvalg og et vederlagsudvalg.

Revisionsudvalget har 3 medlemmer, hvoraf mindst ét medlem har særlige kompetencer inden for inden for regnskab og finansiell styring. Revisionsudvalget har i 2019/2020 afholdt to møder. På møderne var der bl.a. fokus på at overvåge og rapportere til bestyrelsen om regnskabspraksis på de væsentligste områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn, transaktioner med nærtstående parter og usikkerhed om risici, herunder også i relation til forventningerne til det igangværende regnskabsår. Udvalget har desuden fokus på overvågning af regnskabsaf-læggelsesprocessen og de interne

kontrol- og risikostyringssystemer, herunder også gennemgang af den finansielle og forretningsmæssige risikostyring.

Vederlagsudvalget har to medlemmer, hvoraf mindst ét medlem også er medlem af revisionsudvalget. Vederlagsudvalget har i 2019/2020 afholdt et møde. Udvalget havde særligt fokus på udarbejdelse af forslag til ny vederlagspolitik og forslag til vederlag til bestyrelse og direktion i overensstemmelse med vederlagspolitikken.

## ANBEFALINGER TIL GOD CORPORATE GOVERNANCE

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

På koncernens hjemmeside findes den fuldstændige gennemgang af de enkelte anbefalinger: <https://harboes.gcs-web.com/static-files/245ded3c-dbe9-49d4-ad5f-4ba1fa218662>

## SELSKABETS KOMMUNIKATION OG SAMPIL MED SELSKABETS INVESTORER OG ØVRIGE INTERESSETER

Harboe lægger vægt på, at selskabets aktionærer har mulighed for at følge med i selskabets udvikling. Koncernens hjemmeside giver let adgang til aktuelle oplysninger om selskabets strategi,

## BESTYRELSENS ARBEJDE I REGNSKABSÅRET 2019/2020

*Harboes bestyrelse har i regnskabsåret 2019/2020 afholdt 8 bestyrelsesmøder som led i opfølgning på den ordinære drift og forventninger, strategi, risikoforhold, finansielle forhold samt rapportering og revision. Blandt emnerne på dagsordenen var bl.a.:*

### STRATEGI

- Opfølgning på resultater og implementering af strategiske initiativer
- Gennemgang og drøftelse af salg og markedsføring, produktudvikling, innovation, kvalitet og øvrige strategiske initiativer
- Drøftelse af likviditet og kapitalstruktur med henblik på at sikre fortsat fleksibilitet til implementering af strategien

### LEDELSE OG ORGANISATION

- Gennemgang og drøftelse af koncernens ledelsesstruktur med henblik på at skabe de bedst mulige rammer for værdiskabelse, kontinuitet og fortsat bæredygtig udvikling og vækst
- Tilrettelæggelse og implementering af organisations- og ledelsesændringer
- Rekruttering, talentudvikling og fastholdelse af dygtige medarbejdere

### RISIKOFORHOLD OG CORPORATE GOVERNANCE

- Gennemgang, drøftelser og opfølgning på koncernens risikopolitikker, eksponering og beredskab samt rapportering herom i 2019/2020
- Drøftelser om fremtidig bestyrelsessammensætning

### FINANSIELLE FORHOLD OG REVISION

- Gennemgang, drøftelse og opfølgning på løbende finansiell rapportering
- Løbende drøftelser vedr. udviklingen i koncernens estiske forretningsenhed, gennemgang af løsningsscenerier og beslutninger om fremtiden
- Løbende drøftelser vedr. håndtering af markeds-mæssige udfordringer, salg og markedsføring, omkostninger og omkostningsbesparelser mv.

# CORPORATE GOVERNANCE

politikker, forretning og resultater. Koncernens ledelse ønsker at opretholde en åben kommunikation med aktiemarkedet og kommunikerer regelmæssigt om selskabets udvikling.

Harboes har formuleret en politik for relationerne til selskabets investorer og søger endvidere som led i arbejdet med selskabets generelle samfundsansvar at opretholde gode relationer til øvrige nøgleinteressenter.

Harboe offentliggør kun halv- og helårsrapporter. Det er bl.a. bestyrelsens vurdering, at sæsonudsving, som ofte påvirker koncernen forskudt af kvartalerne, kan risikere at gøre kvartalsrapporteringen misvisende i forhold til forståelsen af koncernens resultater. Harboe lægger dog vægt på at holde markedet informeret om koncernens udvikling og resultater og vil derfor kommunikere om væsentlige begivenheder, når det måtte være relevant mellem de formelle finansielle rapporteringer.

Harboe søger i tilrettelæggelsen af sin generalforsamling at fremme aktivt ejerskab, og aktionærene har mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen. Harboe har formuleret en formel beredskabsprocedure, som sikrer, at aktionærene får mulighed for at tage stilling til et eventuelt overtagelsestilbud ved en generalforsamling. Harboes bestyrelse vil i tilfælde af et overtagelsestilbud lægge vægt på at

vurdere betydningen af tilbuddet for samtlige selskabets aktionærer og for selskabet generelt.

## **BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR**

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

Som led i koncernens udvikling og internationalisering af koncernens aktiviteter har bestyrelsen fokus på den fortsatte tilpasning af den ledelsesmæssige organisation inden for de strategiske fokusområder – også med henblik på den mere langsigtede ledelse af koncernen.

Harboe har en politik for selskabets samfundsansvar og rapporterer i henhold til Årsregnskabslovens § 99a om samfundsansvar i årsrapporten. Bestyrelsen ledes af bestyrelsesformanden og er konstitueret med en næstformand, der kan fungere i tilfælde af formandens forfald og som en effektiv sparringspartner.

## **BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING**

I processen med identifikation af nye bestyrelseskandidater er der lagt vægt på at tilføre Harboes ledelse relevante

kompetencer inden for international strategisk ledelse, produktinnovation, globalt salg og markedsføring samt finansiell og regnskabsmæssig indsigt. I selskabets årsrapport og på hjemmesiden findes en nærmere beskrivelse af bestyrelsens medlemmer og deres kompetencer.

Det er bestyrelsens vurdering, at Harboes organisation og ledelse imødekommer ønsket om mangfoldighed og muligheder for begge køn. Disse hensyn indgår i selskabets HR-strategi og i koncernens politik for at sikre mangfoldighed på alle niveauer. Harboes politik for mangfoldighed er offentliggjort på koncernens hjemmeside. Harboe rapporterer desuden om mangfoldighed i årsrapporten i henhold til årsregnskabslovens §99b.

Udvælgelse og indstilling af nye kandidater til bestyrelsen ledes af formandskabet som indstiller kandidater til den samlede bestyrelses godkendelse. I processen lægges der vægt på, at bestyrelsen er sammensat, så dens medlemmer bedst muligt supplerer hinanden i forhold til erfaring, alder, køn mv. – og under hensyn til behovet for fornyelse og mangfoldighed med henblik på at sikre Harboe et kompetent og alsidigt bidrag til ledelsesarbejde.

Beskrivelsen af bestyrelsesmedlemmer på valg er udarbejdet i henhold til

anbefalingerne for god selskabsledelse er vedlagt indkaldelsen til generalforsamlingen.

Selskabets adm. direktør blev indvalgt i bestyrelsen, før han blev udnævnt til adm. direktør. Han genopstiller ikke til bestyrelsen ved næste generalforsamling. I forbindelse med ledelsesændringer i december 2019 konstituerede bestyrelsen sig med selskabets tidligere adm. direktør Bernhard Griese som formand. Bernhard Griese fratrådte som adm. direktør pr. 30. august 2019. Bestyrelsen arbejder på at identificere nye kandidater til bestyrelsen, som kan tilføre bryggeriet relevant international erfaring og kompetencer, som kan bidrage til at sikre realiseringen af selskabets strategi og mål i fremtiden.

Bestyrelsesmedlemmerne vælges for ét år ad gangen. Harboe har været en familieejet og -ledet virksomhed gennem seks generationer. Det ligger familien og bestyrelsen meget på sinde at sikre, at familiens værdier fastholdes og videreføres til næste generation – kombineret med effektiv forretningsmæssig ledelse med henblik på at skabe værdi til alle aktionærer.

Derfor består den generalforsamlingsvalgte bestyrelse i dag af to afhængige medlemmer af familien, et eksternt medlem, der har været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år og et

# CORPORATE GOVERNANCE

eksternt uafhængigt medlem. Det betyder også, at ledelsesudvalgene i bestyrelsen ikke har et flertal af uafhængige medlemmer.

Formandskabet i bestyrelsen vurderer løbende de enkelte medlemmers bidrag og evne til at løfte deres ansvar i bestyrelsen på passende vis. Ingen af bestyrelsens medlemmer har et stort antal øvrige ledelseshverv.

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

Harboe har på koncernens hjemmeside offentliggjort oplysninger om ledelsesudvalg i bestyrelsen i henhold til anbefalingerne.

Der er nedsat et revisionsudvalg under bestyrelsen med en formand, der ikke også er formand for bestyrelsen. Arbejdet i revisionsudvalget foregår i tæt sparring mellem udvalgets medlemmer og selskabets eksterne revisor og trækker således på en bred sammensætning af finansielle og regnskabsmæssige kompetencer.

Revisionsudvalget har i øvrigt tilrettelagt arbejdet i overensstemmelse med

anbefalingerne. Bestyrelsen har ikke nedsat et nomineringsudvalg, men vil løbende vurdere behovet. Selskabets ledelsesmæssige kompetencer og ressourcer samt behovene herfor på kort og længere sigt drøftes dog løbende af den samlede bestyrelse.

Bestyrelsen har nedsat et vederlagsudvalg, som forud for generalforsamlingen i 2020 vil indstille en vederlagspolitik til bestyrelsens godkendelse med henblik på indstilling til generalforsamlingens godkendelse. Harboe vil i forlængelse heraf i 2021 udarbejde en årlig vederlagsrapport.

Bestyrelsen vurderer ikke, at der er behov for en formel evalueringsprocedure for bestyrelse og direktion. Formandskabet i bestyrelsen påser, at der foregår en konstruktiv dialog på møderne, at de enkelte medlemmer bidrager i henhold til deres kompetencer og at udvalg, arbejdsstruktur og materialer fungerer hensigtsmæssigt.

Desuden evaluerer formandskabet årligt bestyrelsens arbejde og de enkelte bestyrelsesmedlemmers bidrag hertil. Bestyrelsen vurderer løbende ledelsens arbejde og resultater i forbindelse med

den finansielle og forretningsmæssige rapportering på basis af de målsætninger og forventninger, der er formuleret ved årets start.

Bestyrelsen vurderer ikke, at der er behov for en formel procedure til evaluering af samarbejdet mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør. Formandskabet og den administrerende direktør har en løbende dialog, og resultaterne heraf indgår i rapporteringen på bestyrelsesmøderne.

## LEDELSENS VEDERLAG

Harboe vil fremlægge en vederlagspolitik i henhold formkravene til godkendelse på generalforsamlingen i 2020 og udarbejde en årlig vederlagsrapport i henhold hertil fra 2021.

Harboes bestyrelse lægger generelt 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. De væsentligste elementer i fratrædelsesordninger for direktionen er oplyst i årsrapporten og overstiger ikke to års vederlag i henhold til anbefalingerne.

Vederlag til bestyrelsen godkendes på den ordinære generalforsamling.

## REGNSKABS AFLÆGGELSE, RISIKOSTYRING OG REVISION

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. Risikoforhold og håndteringen heraf er beskrevet i selskabets årsrapport.

Harboe tilstræber gennem sine rapporterings- og kontrolsystemer at skabe størst mulig transparens i ledelses- og beslutningsprocesser på tværs af koncernen. Der er pt. ikke etableret en whistleblower-ordning, men bestyrelsen vil løbende vurdere behovet. Harboes bestyrelse og revisionsudvalg har en løbende dialog med selskabets revision og relationen er tilrettelagt i henhold til anbefalingerne.



# CORPORATE GOVERNANCE

## MØDER I BESTYRELSEN I REGNSKABSÅRET 2019/2020

Bestyrelsesmedlem	Bestyrelsesmøder	Møder i revisionsudvalget	Møder i vederlagsudvalget
<b>Bernhard Griese</b> Formand for bestyrelsen Medlem af revisionsudvalget Medlem af vederlagsudvalget	XXXXXXXX	XX	X
<b>Mads Ole Krage</b> Næstformand for bestyrelsen Formand for vederlagsudvalget Medlem af revisionsudvalget	XXXXXXXX	XX	X
<b>Søren Malling</b> Medlem af bestyrelsen	XXXXXXXX		
<b>Poul Calmer Møller</b> Medlem af bestyrelsen Formand for revisionsudvalget	XXXXXXXX	XX	
<b>Jens Bjarne Søndergaard Jensen</b> Medlem af bestyrelsen, valgt af medarbejderne	XXXXXXXX		
<b>Søren Stampe</b> Formand for bestyrelsen Formand for revisionsudvalget	XXXX●●●●	●●	

X = Deltog i mødet  
● = Er ikke medlem af bestyrelsen



# AKTIONÆRFORHOLD

## IR-POLITIK

Harboes Bryggeri A/S tilstræber med sin IR-politik at kommunikere åbent over for selskabets aktionærer og øvrige interessenter for derigennem at danne grundlag for en prisfastsættelse af selskabets aktie, som bedst muligt afspejler virksomhedens værdi og potentiale.

Harboes kommunikation er centreret omkring selskabets halv- og helårsrapportering på dansk og engelsk, den årlige generalforsamling, møder med interessenter samt via selskabets hjemmeside, [www.harboe.com](http://www.harboe.com)

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

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:  
Michael Møller Jensen, CFO  
Telefon: 58 16 88 88  
E-mail: [mmj@harboes.dk](mailto:mmj@harboes.dk)

## VÆRDISKABELSE TIL AKTIONÆRERNE

Harboes udbyttepolitik er baseret på et ønske om at skabe bæredygtig og langsigtet værdi til aktionærerne. Politiken er udmøntet gennem en løbende udbyttebetaling, som de seneste fem år

har svaret til et samlet afkast til aktionærerne på 42 mio. kr. Selskabet har en beholdning på i alt 1.777.342 stk. egne b-aktier svarende til 29,62%. Der er ikke opkøbt egne aktier i regnskabsåret.

Seneste aktietilbagekøb er sket i henhold til en generalforsamlingsbemyndigelse, som senest blev fornyet den 27. august 2015. Bemyndigelsen har givet bestyrelsen adgang til at købe egne aktier op til 50% af aktiekapitalen til en kurs svarende til børskursen plus/minus 10 %. Bemyndigelsen gælder frem til selskabets ordinære generalforsamling i 2020.

Opkøb af egne aktier indgår som et element i koncernens udbyttepolitik. Opkøb sker bl.a. med henblik på at styrke koncernens kapitalgrundlag og sikre fleksibilitet i det strategiske beredskab, hvis Harboe som led i den fortsatte udvikling af sine aktiviteter skulle finde det relevant at indgå strategiske partnerskaber eller foretage opkøb.

## GENERALFORSAMLING 2020

Harboe har i regnskabsåret 2019/2020 etableret et vederlagsudvalg under bestyrelsen og vil på den kommende ordinære generalforsamling fremlægge forslag til ny vederlagspolitik til generalforsamlingens godkendelse. Bestyrelsen vil desuden give en nærmere præsentation af kommissorierne for henholdsvis revisionsudvalg og vederlagsudvalg og arbejdet i disse i løbet af regnskabsåret.

Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen den 20. august 2020, at der ikke udbetales udbytte for regnskabsåret 2019/2020.

## EJERFORHOLD

Harboes Bryggeri A/S havde ved udgangen af regnskabsåret 4.955 navnenoterede aktionærer. De navnenoterede aktionærer repræsenterer 58,4 mio. kr. af den samlede aktiekapital, svarende til 97,3 %.

Følgende aktionærer har i henhold til Lov om kapitalmarkeder § 39 pr. 30. april 2020 anmeldt at have en aktiepost, der overstiger 5 % af aktiekapitalen eller stemmeretigheder:

Kirsten og Bernhard Griese  
Spegerborgvej 4, 4230 Skælskør  
Kapitalandel: 5,6%, stemmeandel: 2,86%

Vibeke Harboe Malling  
Spegerborgvej 12, 4230 Skælskør  
Kapitalandel: 3,40%, stemmeandel: 16,88%

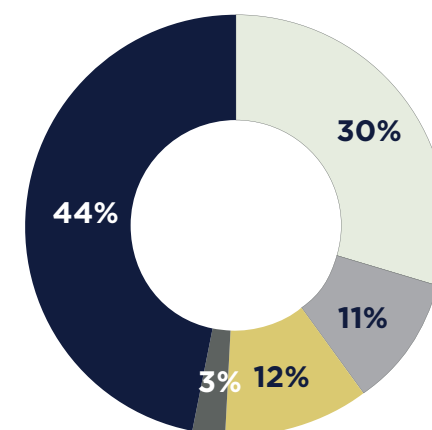
Karina Harboe Laursen  
Køyersvej 14, 2930 Klampenborg  
Kapitalandel: 3,45%, stemmeandel: 16,90%

Pernille Harboe Obling  
Spegerborgvej 14, 4230 Skælskør  
Kapitalandel: 3,45%, stemmeandel: 16,90%

Medlemmer af bestyrelse og direktion havde pr. 30. april 2020 i alt 345.882 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 må insidere ikke handle i en periode på 30 dage op til offentliggørelsen af regnskabsmeddelelser og under hensyn til de almindeligt gældende regler i Markedsmissbrugsforordningen.

## AKTIONÆRSAMMENSÆTNING



- Harboes Bryggeri A/S
- A-aktionærer
- Udenlandske aktionærer
- Ikke navngivne
- Danske aktionærer

# AKTIONÆRFORHOLD

## AKTIEN

Aktiekapitalen i Harboes Bryggeri A/S udgør 60.000.000 kr. svarende til 6.000.000 aktier á 10 kr. Aktierne fordeles sig med 640.000 stk. A-aktier, svarende til nominelt 6.400.000 kr. og 5.360.000 stk. B-aktier, svarende til nominelt 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 82,7 mio. kr. svarende til en gennemsnitlig omsætning pr. dag på 0,3 mio. kr.

Harboe-aktien faldt fra 86,6 i starten af regnskabsåret til kurs 51,0 pr. 30. april 2020. Det svarer til et fald på 41%. Til sammenligning faldt det danske small cap indeks i samme periode med 4%.

## VÆSENTLIGE KONTRAKTER ELLER ÆNDRING I KONTROL

Det er et led i Harboes forretningsmodel og strategi, at der som hovedregel etableres længerevarende kontrakter med kunder. Ingen af disse kontrakter indeholder klausuler om mulighed for opsigelse i tilfælde af, at kontrollen med selskabet ændres. For enkelte direktører er der aftalt et forlænget opsigelsesvarsel på seks måneder ud over maksimalt 24 måneders opsigelse i tilfælde af afskedigelse i forbindelse med ændring af kontrol i selskabet.

## FINANSKALENDER FOR 2020/2021

Den 20. august 2020  
Den 16. december 2020  
Den 24. juni 2021

Ordinær generalforsamling  
Delårsrapport, 1. halvår 2020/2021  
Årsrapport 2020/2021

## AKTIERELATEREDE NØGLETAL

Pr. aktie - DKK	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016
Aktiekurs, ultimo	51,0	86,6	84,6	132,5	114,0
Markedsværdi (mio. kr.)	306,0	519,6	507,6	795,6	684,0
Udbytte pr. aktie (kr.)	0,00*	0,00	1,00	2,00	2,00
Udbytte (mio. kr.)	0,0	0,0	6,0	12,0	12,0
Egne aktier (stk.)	1.777,342	1.777.342	1.434.403	1.434.403	1.434.403

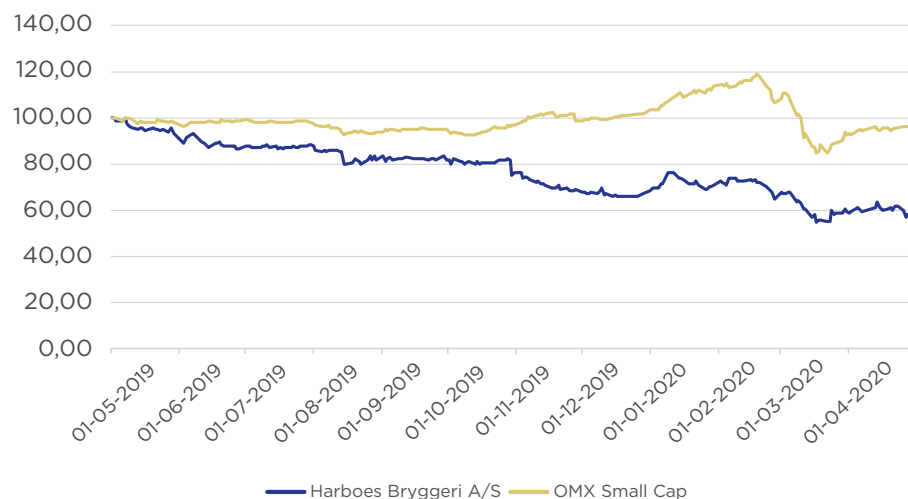
\*Foreslået udbytte

## SELSKABSMEDDELELSER

I perioden fra 1. maj 2019 og frem til 30. april 2020 har selskabet sendt følgende meddelelser til NASDAQ OMX København, der kan genfindes på selskabets hjemmeside [www.harboe.com](http://www.harboe.com)

- 11. juni 2019 Harboes Bryggeri A/S nedskriver sine aktiviteter i Estland – forventningerne til regnskabsåret 2018/2019 justeres
- 19. juni 2019 Annoncering af ordinær generalforsamling
- 25. juni 2019 Årsrapport 2018/2019
- 25. juni 2019 Ledelsesrokade i Harboes Bryggeri A/S
- 22. juli 2019 Indkaldelse til ordinær generalforsamling med fuldstændig dagsorden
- 9. aug. 2019 Ordinær generalforsamling – kandidater til bestyrelsen
- 21. aug. 2019 Forløb af generalforsamling
- 21. aug. 2019 Bestyrelse i Harboes Bryggeri A/S
- 31. okt. 2019 Harboes Bryggeri nedjusterer forventningerne til regnskabsåret 2019/2020
- 12. dec. 2019 Ledelsesændringer i Harboes Bryggeri A/S
- 12. dec. 2019 Halvårsrapport 2019/2020
- 30. jan. 2020 Harboes Bryggeri A/S gennemfører omstrukturering af internationalt salg og markedsføring, gennemfører effektiviseringer og styrker ledelsen
- 15. april 2020 Finanskalender 2020/2021
- 27. april 2020 Harboes Bryggeri A/S - Justering af forventning til regnskabsåret 2019/2020

Kursindex 2019 - 2020







### EN AKTIV DEL AF LOKALSAMFUNDET

*Vi ser det som både et ansvar og en attraktiv mulighed at yde et aktivt bidrag for at sikre gode og dynamiske rammer i de lokalsamfund, vi er en del af. Derfor er det et vigtigt led i vores CSR-indsats, at vi støtter op om kultur, sport og velgørende formål, der gøre vores lokalområde godt at leve og arbejde i. Vi stiller altid gerne vores viden til rådighed og åbner dørene for borgere, politikere, myndigheder og virksomheder for en løbende dialog om uddannelse, kultur og erhvervsliv.*







# CSR-RAPPORT 2019/2020

REDEGØRELSE FOR SAMFUNDSANSVAR JF. ÅRSREGNSKABSLOVEN § 99 A OG § 99 B

# ANSVARLIGHED I HARBOE

*Forretningsdrevet samfundsansvar og ledelsesværdier for Harboes Bryggeri A/S for finansåret 2019/2020*

På Harboe har vi fokus på, at virksomhedens vækst og udvikling skal ske på et bæredygtigt grundlag. Vores langsigtede succes afhænger af vores evne til at skabe værdi for såvel virksomheden som det omgivende samfund.

Vore økonomiske mål skal opnås med respekt for omverdenen samtidig med, at vi skal kunne leve op til de krav, der stilles til os fra vores forbrugere, kunder, medarbejdere og kapitalejere.

Vores aktiviteter skal bidrage til at gøre en positiv forskel igennem hele værdikæden – både i forhold til menneskerettigheder, medarbejderforhold og i forholdet til klimapåvirkninger.

Vores virksomhed består af Harboes Bryggeri A/S i Skælskør i Danmark samt Darguner Brauerei GmbH i Dargun i Tyskland. Vores estiske bryggeri A/S Viru Ölu har i årets løb været igennem en omstrukturering og har nu en minimal produktion.

Vores to store bryggerivirksomheder i Danmark og Tyskland er baseret på stærke værdier, der er udgangspunkt for vores forretningsstrategi.

Vi tænker langsigtet og sikrer, at vi med vores investeringer konstant lever op til de krav, der stilles til en ansvarlig virksomhed.

Vi er målrettede i forhold til at kunne reducere vores miljømæssige impact på omverdenen, ligesom vi har fokus på at sikre gode og sunde arbejdspladser for vores medarbejdere, samtidig med en konstant indsats i forhold til at kunne levere produkter af en høj kvalitet til vores kunder.

Vi har i 2019/2020 øget indsatsen på vores CSR-område, og har ved workshops og ledermøder arbejdet med at analysere, hvor vi i vores værdikæde har de største muligheder for at påvirke vores positive såvel som vores negative impact på det omgivende samfund, og hvor vi med vores initiativer kan skabe den største værdi.

Vi har sat fokus på de områder, hvor vi har identificeret den største negative impact og vil i det kommende år med udgangspunkt i dette års baselinetal sætte mål for reduktioner inden for:

- Energi
- CO<sub>2</sub>
- Vand
- Materialeforbrug



” **VI HAR FOKUS PÅ AT SIKRE GODE OG SUNDE ARBEJDS-PLADSER FOR VORES MEDARBEJDERE**

Sideløbende med dette vil vi løfte barren for de områder, hvor virksomheden kan dokumentere en positiv impact:

- Diversitet og inklusion
- Mangfoldighed
- Arbejdspladser
- Samarbejdet med lokalsamfundet

Vi har i 2019/2020 etableret en selvstændig organisation med ansvar for bæredygtighed og CSR.

Bæredygtighedsagendaen er forankret i selskabets bestyrelse, og med et aktivt lederskab fra den øverste ledelse.

Virksomheden har desuden i april 2020 tiltrådt FN Global Compact.

Bæredygtighed skal i finansåret 2020/2021 med udgangspunkt i FN Global Compact samt FN's Verdensmål bringes videre ind i kerneforretningen.

Bæredygtighed er en del af vores hverdag, ligesom det skal indgå i de samlede finansielle, strategiske og operationelle mål.

Vi har identificeret, hvilke af FN's Verdensmål og underliggende delmål, der vil indgå som fokusområder de kommende år.

I dette års CSR-rapport, vil vi redegøre for hvilke af Verdensmålene, der vil blive prioriteret i 2020/2021.

Med udgangspunkt i FN Global Compact, FN's Verdensmål samt de rapporterede baseline tal, vil der for de enkelte områder blive opstillet mål for det næste finansår.

Vi glæder os til at bæredygtighed bliver en mere aktiv del af vores hverdag med involvering af vores interessenter og med et højt medarbejderengagement.

Dette skal bidrage til at bringe vores bæredygtighedsstrategi til næste niveau, så vi fortsat kan fremstå som en attraktiv virksomhed.



## NØGLETAL - HARBOE-KONCERNEN

2

Divisioner: BEVERAGE INGREDIENTS

**1.414 mio. kr.**

Nettoomsætning for 19/20

Grundlagt i  
**1883**



**600+**  
medarbejdere



Repræsenteret på  
udvalgte markeder i

**5 verdensdele**



**3**  
Bryggerier

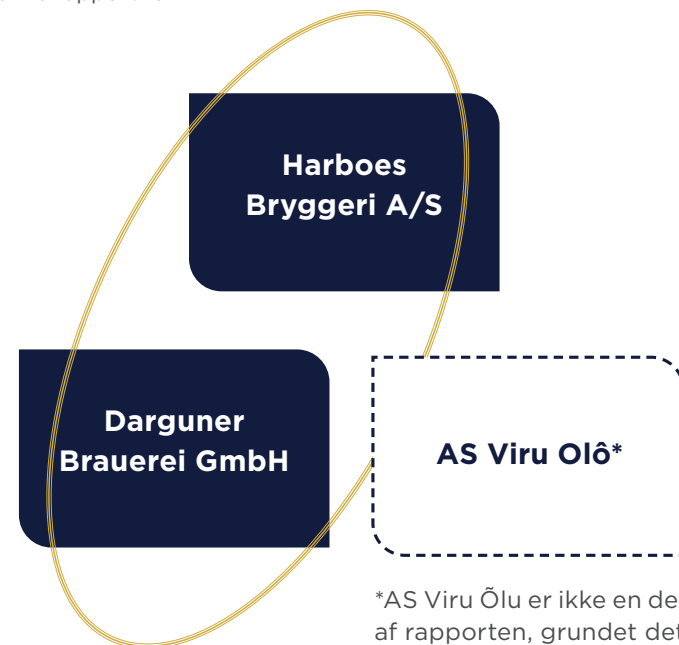


## HOVEDAKTIVITET

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

Koncernens aktiviteter er bryggerivirksomhed, der omfatter produktion og salg af øl, læskedrikke, maldrikke samt maltbaserede ingredienser.

Vi rapporterer i denne rapport for:



\*AS Viru Ölu er ikke en del af rapporten, grundet det lave aktivitetsniveau.





## KORT OM HARBOE

Harboe er en international drikkevareproducent med bryggerivirksomhed i Danmark og Tyskland.

Harboe er en dansk virksomhed med en stærk international platform.

Harboe er Danmarks 3. største bryggeri og sammen med vores datterselskab i Tyskland - Darguner Brauerei GmbH - producerer og markedsfører vi vores drikkevarer og maltbaserede ingredienser på en række markeder verden over.

Harboes Bryggeri A/S er børsnoteret på Nasdaq Copenhagen og Harboe-familien har været medejer og har ledet virksomheden siden 1883.

I dag er det familiens femte og sjette generation, der er med i den overordnede ledelse, og med en bestemmende indflydelse blandt selskabets næsten 5.000 aktionærer.

Vores virksomhed er baseret på stærke værdier, som er udgangspunktet for alt, hvad vi gør.

Vi er lokalt forankret og er aktive i de lokalsamfund, vi er en del af.

Den lokale forankring har sikret grundlaget for at kunne rekruttere dygtige og højt motiverede medarbejdere, der er med til at sikre en god og stabil arbejdsplads.

## ” VISION

Vi har hjertet med, og vi brænder for at skabe de bedste produkter til vores kunder. Med agilitet, innovation og ansvarlighed skaber vi bæredygtig værdi

## CSR-POLITIKKER OG SYSTEMER

Vi har formuleret politikker og procedurer for de indsatsområder, vi vil rapportere i dette års CSR-rapport.

Vores CSR-arbejde tager udgangspunkt i lovgivningen, internationale standarder, branchenormer samt vores etiske standarder.

Tilslutningen til FN Global Compact skal bidrage til en yderligere formalisering af vores CSR-indsats, herunder en fortsat udvikling af vores CSR-politikker og underliggende systemer.

CSR-politikken omfatter fokusområder inden for Forretningsetik, Klima og miljø, Mennesker samt Forbruger.

Politikkerne tager udgangspunkt i en effektiv udnyttelse af ressourcer i alle led i værdikæden samt minimering af risici fra vores aktiviteter.

CSR-politikken er revideret i 2019/2020 og er godkendt af bestyrelsen og direktionen.

*Politikker og retningslinjer*

- Kvalitets og CSR-politik

*Systemer, procedurer og guidelines*

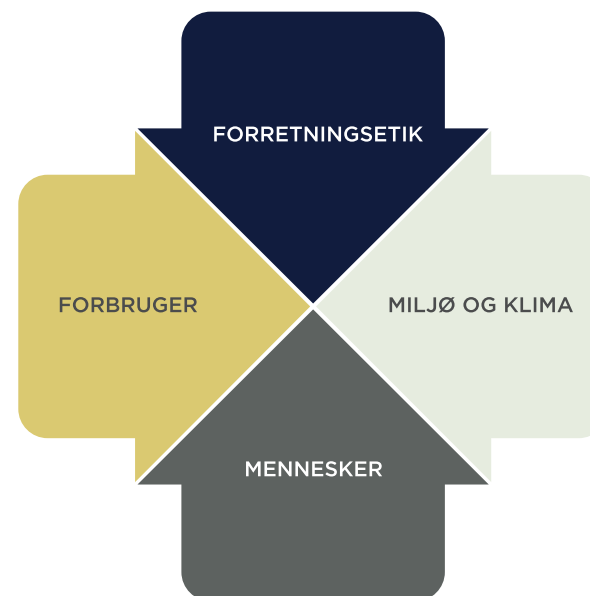
- GFSI-godkendt standard for alle de rapporterede virksomheder

*Politikker og retningslinjer*

- Etiske retningslinjer

*Systemer, procedurer og guidelines*

- GDPR procedure
- Code of conduct



*Politikker og retningslinjer*

- Miljø- og klimapolitik

*Systemer, procedurer og guidelines*

- Energiledelse

*Politikker og retningslinjer*

- Arbejds miljøpolitik

*Systemer, procedurer og guidelines*

- Arbejds miljøledelse
- Code of conduct

## BÆREDYGTIGT SAMFUNDSANSVAR

Denne CSR-rapport dækker finansåret 2019/20 og er en redegørelse for politik og bæredygtigt samfundsansvar samt mangfoldighed jf. Årsregnskabsloven § 99 a og § 99 b.

Harboe har i finansåret fortsat arbejdet med udbygning af en veldefineret og transparent CSR-dokumentation.

### FN GLOBAL COMPACT

Som del af vores videre arbejde og vores forpligtelser i forhold til bæredygtighed har vi i 2020 besluttet at tiltræde FN Global Compact.

De 10 principper fra FN Global Compact skal i 2020/21 indarbejdes i forretningen

og danne grundlag for vores aktiviteter for kontinuerligt at underbygge vores indsats.

De 10 principper fra FN Global Compact er en del af vores målsætninger for kommende aktioner, så vi sikrer os en struktureret udvikling.

Vi har fastsat kortsigtede mål frem til 2022. Dette er starten på en datadrevet rejse.

For mere information om FN Global Compact henvises til:

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)



## ANSVAR FOR BÆREDYGTIGHEDSTRATEGIEN

I forbindelse med vores nye bæredygtighedsstrategi har vi nedsat en bæredygtighedsstyregruppe.

Styregruppen skal varetage implementeringen af den nye strategi, som er forankret i den øverste ledelse, med nøglekompetencer på tværs af organisationen.

Styregruppen vil med udgangspunkt i vores baselinetal for 2019/2020 opstille

mål frem mod 2022 og iværksætte nødvendige handlinger for de kommende år.

Den daglige implementering af bæredygtighedsstrategien og de underliggende initiativer og politikker, der skal sikre den bæredygtige udvikling, varetages af de relevante funktioner. Overordnede strategiske spørgsmål drøftes og aftales med virksomhedens direktion og bestyrelse.





## FORRETNINGSDREJET SAMFUNDSANSVAR

### FN'S VERDENSMÅL

FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling blev vedtaget af verdens stats- og regeringsledere på FN's topmøde i 2015. Verdensmålene er tiltrådt af 193 medlemslande.

Målene trådte i kraft den 1. januar 2016 og skal frem til 2030 sætte rammerne for en bæredygtig udvikling for både mennesker, og planeten vi bor på.

Verdensmålene udgør 17 konkrete mål og 169 delmål.

Verdensmålene er den nye definition på bæredygtighed – og er en strategisk referenceramme.

Harboes Bryggeri A/S støtter op om Verdensmålene og disse vil indgå som en del af virksomhedens strategi.

Prioriteringen af Verdensmålene tager udgangspunkt i en gennemgang af samtlige Verdensmål, delmål og indikatorer.

Med udgangspunkt i Harboes egen værdikædeanalyse har vi identificeret de verdensmål, hvor Harboe med udøvelsen af sin virksomhed kan gøre den største reelle forskel med fokus på minimering af den negative impact og underbygning af den positive impact, for her at skabe den største samfundsmæssige værdi.



Med udgangspunkt i vores prioriteringer har vi identificeret følgende 4 Verdensmål med underliggende delmål:

SDG 6: Rent vand og sanitet  
SDG 8: Anstændige jobs og økonomisk vækst

SDG 12: Ansvarligt forbrug og produktion  
SDG 13: Klimaindsats



# HARBOES VÆRDIKÆDE - EN VÆRDFULD FORSKEL



Harboe ønsker med sin bæredygtighedsstrategi at gøre en positiv forskel for det samfund, vi er en del af.

Vores forretningsmodel spænder over en værdikæde, der strækker sig fra forsyning af primære råvarer og produktion til levering af færdige produkter til vores kunder, forbrugernes positive oplevelse og til sidst en ansvarlig genanvendelse eller afskaffelse af den brugte emballage. I hele værdikæden trækker vi på afgørende ressourcer, som vi ønsker at udnytte så effektivt og bæredygtigt som muligt - og samtidig sikre høj kvalitet og værdi i alle led.



Vores arbejde med CSR tager udgangspunkt i vores værdikæde med fokus på de områder, hvor vi kan gøre den største forskel i forhold til de positive eller negative impacts, der bliver genereret af vores aktiviteter. Vi tager udgangspunkt i alt hvad der sker indenfor Harbos vægge i rapporteringen.

## RÅVARER OG LEVERANDØRER



### VÆRDISKABELSE

*Sikre ansvarligt indkøb ved*

- At udvælge leverandører omhyggeligt
- At vores leverandør følger de etiske guidelines
- At styrke vores indkøbsprocedurer
- At føre tilsyn med vores leverandører enten gennem audits eller ved tredje part
- Fortsat samarbejde med vores leverandører for løbende at sikre udvikling

## HARBOES BRYGGERIVIRKSOMHEDER



### VÆRDISKABELSE

*Reducere energiforbrug og udledninger ved*

- At sætte mål for CO<sub>2</sub>-udledning
- Udnytte vores anvendelse af råvarer, vand og energi til det maksimale
- At have energiledelse

*Reducere spild ved*

- At optimere vores forbrug af råvarer og materialer
- At undersøge mulighederne for reduktion af spildevand
- At reducere vores vandforbrug
- At optimere vores udnyttelse af biprodukter fra produktion via genanvendelse

*Løbende optimere arbejdsforhold*

- At have arbejdsmiljøledelse
- At opretholde arbejdsglæde
- At øge vores medarbejderes kompetencer

## UDFORDRINGER OG RISICI

- Det er en udfordring at styre leverandører, der er flere led fra os i værdikæden
- Da vi modtager materialer, der er produceret uden for EU, er der forøget risiko for brud på menneskerettigheder, korruption og bestikkelse samt fødevarsvindel

## UDFORDRINGER OG RISICI

- Produktion af øl og læskedrikke samt maltekstrakter kræver meget vand og energi
- Øgede miljøpåvirkninger som følge af produktportefølje
- Flere krav til forpakkingsmønstre har medført manuelle arbejdsprocesser
- Mangel på kompetent arbejdskraft



## KUNDER

### VÆRDISKABELSE

#### *Øge effektiviteten ved*

- At udvikle bæredygtige produktløsninger
- At være mere effektiv i forhold til udnyttelsen af råvarer og materialer igennem produktionen

#### *Sikre fødevarerikkerhed*

- At forhindre problemer med fødevarerikkerhed, via leverandør- og kvalitetsstyring
- At overholde gældende lovgivning i forhold til fødevarerikkerhed og mærkning

#### *Reducere madspild*

- At have en lean produktion, der kan levere just in time.
- At udvikle nye bæredygtige ingredienser der forlænger holdbarheden af de produkter, de anvendes i.



## FORBRUGERE

### VÆRDISKABELSE

Vores produkter kan være med til at løse nogle af de negative påvirkninger af sundheden og miljøet, som ellers er forbundet med drikkevarer.

#### *Sikre at forbrugeren er oplyst ved*

- At vælge emballageløsninger som sikrer god kvalitet og sikkerhed af vores produkter, men som samtidig ikke indeholder uønskede stoffer.
- At sikre at produkterne er mærket med den nødvendige information, som gør det muligt for forbrugerne selv at træffe et valg om indhold af kalorier og alkohol
- Arbejde med bæredygtige emballager som indgår i det danske retursystem
- At udvikle og lancere nye produkter med mindre kalorieindhold, samtidig med at den gode smag og høje kvalitet bibeholdes.










### UDFORDRINGER OG RISICI

- Fødevarerproduktion kræver betydelige mængder råvarer, materialer og energi
- Der er risiko for kontaminering af ingredienser under transport
- Gennem de sociale medier er der øget bevågenhed på leverandører, og leverandørstyring er vigtig for at undgå fødevarerikkerheder

### UDFORDRINGER OG RISICI

- Emballage er en vigtig del af vores produkter, og her sker ændringer og tilpasninger meget hurtigt.
- Ændring af forbrugertrends

## PÅ BASIS AF VORES VÆRDIKÆDEANALYSE HAR VI UDARBEJDET OVERSIGT OVER DE PRIORITEREDE FOKUSOMRÅDER MED TILHØRENDE MÅLSÆTNINGER

	MILJØ OG KLIMA	MENNESKER	FORBRUGER	FORRETNINGSETIK
Målsætninger	<p>Reduktion af CO<sub>2</sub>-udledning og energiforbrug og vandforbrug</p> <p>Optimere vores anvendelse af råvarer, vand og energi til det maksimale</p> <p>Reduktion af spildevand</p> <p>Optimere vores udnyttelse af biprodukter fra produktion via cirkulære initiativer</p> <p>Fokusere på bæredygtige emballager</p>	<p>At opretholde arbejdsglæde</p> <p>At øge vores medarbejders kompetencer</p> <p>At nedbringe sygefravær og arbejdsskader</p> <p>At sikre kvalificeret arbejdskraft og mangfoldighed</p>	<p>Øge informationsniveauet for mærkning af alle øl og læskedrikke i forhold til sundhed</p> <p>Fokusere på bæredygtige emballager</p>	<p>Være i overensstemmelse med gældende lovgivning og krav</p> <p>Code of Conduct for medarbejdere og leverandører</p> <p>Underbygge et velfungerende og inspirerende nærmiljø og være synlige og aktive medspillere</p> <p>Støtte lokalsamfundet gennem sponsorater til sport, kultur og uddannelser i nærområdet</p>
Kobling til FN's Verdensmål	  			 

## MILJØ OG KLIMA



Miljø og klima er hjørnestenene i Harboes tilgang til ansvarlighed og bæredygtighed.

Vi har fokus på at minimere vores indflydelse på såvel det globale klima som på vores lokale miljø.

Dette skal ske gennem en målrettet indsats inden for energibesparelser og ansvarligt forbrug af vores anvendte ressourcer.

Harboe arbejder systematisk med at reducere virksomhedens ressourceanvendelse i vores produktion, og der er formuleret overordnede mål inden for en række områder.

De overordnede målsætninger fremgår af oversigtsskemaet side 56.

### EKSEMPLER PÅ DILEMMAER FOR CO<sub>2</sub> UDLEDNING

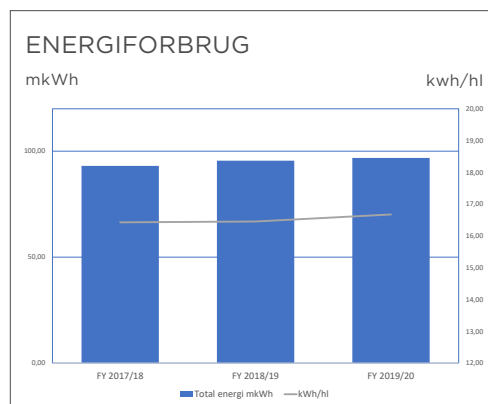
- Mindre forpackningsstørrelser øger CO<sub>2</sub>-udledningen pr enhed
- Flexibilitet og omstillingsparathed til forpackningstyper

Vi har i 2019/2020 gennemført adskillige optimeringsprojekter og flere vil følge i 2020/2021.

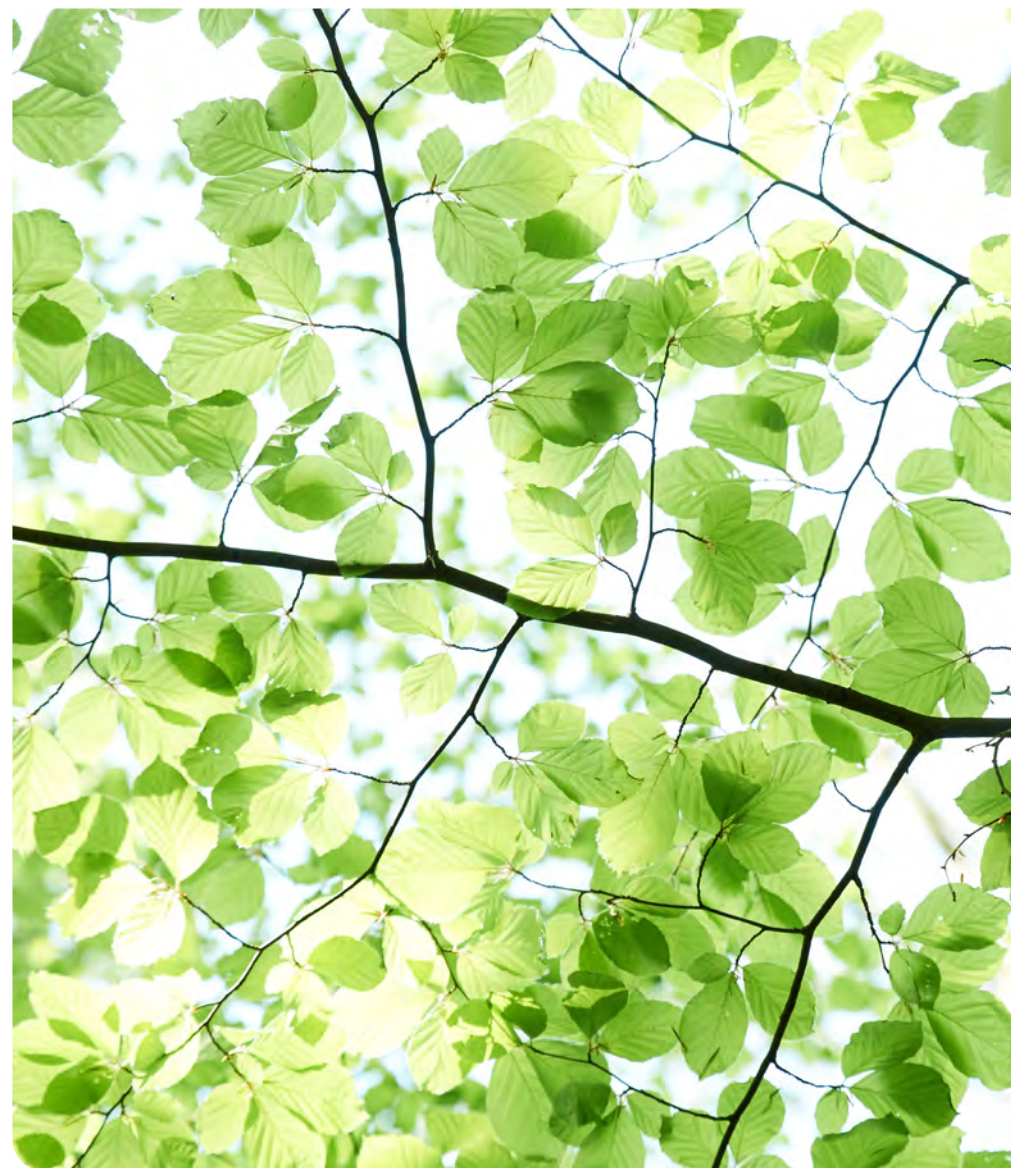
Vi har desuden indført en bilpolitik med incitament til valg af mere miljørigtige firmabiler.

### ENERGI, CO<sub>2</sub> OG VAND

Den fortsatte ændring i produktmix, hvor en større andel af produktionen udgøres af energikrævende produkter inden for ingrediensområdet, udligner effekterne af tidligere års investeringer i nedbringelse af energiforbruget. På denne baggrund ses det fortsat som værende positivt, at energiforbruget er konstant.



Der er i 2019/2020 gennemført en større investering, der betyder, at vi fra næste finansår vil kunne reducere såvel energiforbrug som CO<sub>2</sub>-udledning. Der er modtaget energitilskud til denne investering.







Der er herudover gennemført en række optimerings- og vedligeholdelsesinvesteringer, der samlet set yderligere vil reducere ressourceforbruget, herunder minimering af svind.

Der er for det kommende år planlagt investeringer, der vil kunne bidrage til yderligere reduktion af energiforbrug, CO<sub>2</sub>-udledning, vandforbrug samt optimering af råvareanvendelse.

Herudover igangsættes på Harboes Bryggeri i Skælskør et energimanagementsystem i henhold til retningslinjer for ISO 50.001.

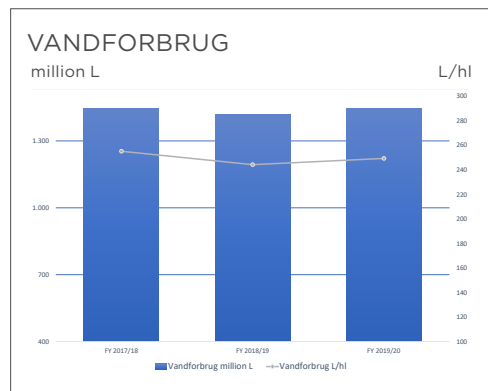
Et system, der allerede er implementeret i Darguner Brauerei, Tyskland.

Implementeringen af dette system vil give et detaljeret og økonomisk datagrundlag, der sammen med øget overvågning vil skabe et godt grundlag for fastsættelse af KPI'er for den fremadrettede rapportering.

Forsyningen af vand til Harboes Bryggeri A/S i Skælskør kommer dels fra egne borer. Det samme er gældende for Darguner Brauerei i Tyskland.

Begge bryggerivirksomheder får suppleret sine vandforsyninger fra kommunalt vandværk.

Ingen af produktionsstederne ligger i vandstressområder, men der er konstant fokus på anvendelsen af vandressourcerne og på investeringer, der sikrer effektiv udnyttelse, herunder genanvendelse af vand i produktionen.



Også på spildevandsområdet er der fokus. Bryggerivirksomheden i Skælskør har eget rensningsanlæg med stor kapacitet og i Dargun udledes til kommunalt rensningsanlæg. Begge bryggerivirksomheder har opsamlingsreservoirs, således at udledningen kan tilpasses kapaciteten på rensningsanlægget.

#### RESSOURCEANVENDELSE

Udover den effekt investeringer har på anvendelse af råvarer og hjælpematerialer underbygges vores indsats på dette område af konstant procesoptimering og styringssystemer inden for hele supply chain kæden.



#### RESULTATER 2019/20

- Optimeringsprojekt for bevidsthed om vandforbrug, dette projekt videreføres i 2020/21 med henblik på reduktion af vandforbrug
- Indført en bilpolitik med incitament til valg af mere miljørigtige firmabiler
- Gennemført en større investering, der betyder, at vi fra næste finansår vil kunne reducere såvel energiforbrug som CO<sub>2</sub>-udledning

#### PLANLAGTE AKTIVITETER FREM TIL 2022

- Energi Management Team
- Procesoptimering
- Indgået samarbejde med konsulentfirma for reduktion af vandforbrug
- Anvende genanvendeligt plast samt reducere forbruget af plastik, hvor det er muligt, herunder også sekundære emballager



Der er fokus på svind igennem værdikæden og en stor mængde af vores restprodukter bliver enten oparbejdet og forædlet i virksomheden, alternativt afsættes det til eksterne virksomheder, hvor det bl.a. indgår i biogasanlæg.

### PRODUKTEMBALLAGER

En meget stor del af virksomhedens produkter afsættes i engangsemballager, PET- flasker og dåser.

En overvejende del afsættes i lande med et veletablerede pant- og retursystemer.

I Danmark er vi en del af et særdeles effektivt pant- og retursystem - Dansk Retursystem - hvor der realiseres en returprocent på mere end 90 %.

Dansk Retursystem arbejder henimod et lukket cirkulært system, hvorefter al PET emballage vil kunne indgå til genanvendeligt plast til nye PET-emballager.

I Tyskland udgør returprocenten på engangsemballage i dag ca. 70%, men her er målsætningen en betydelig højere returprocent.

Drikkevareemballager indgår i begge pant- og returordninger enten som genanvendeligt materiale eller til genbrug.

Dette reducerer det samlede CO<sub>2</sub>-aftryk for denne del af ressourceanvendelsen.

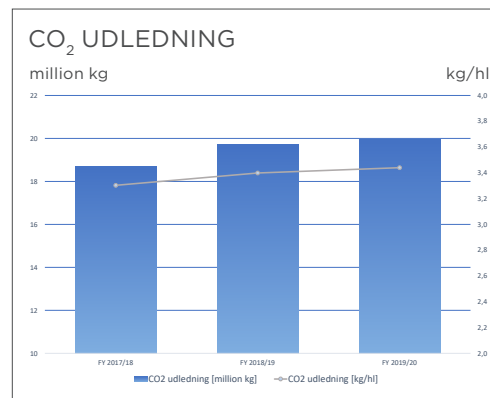
I de lande, hvor der ikke findes retursystemer for engangsemballage, er vi som producent afhængig af de enkelte landes villighed til at etablere en infrastruktur, som muliggør en ansvarlig opsamling og genanvendelse.

### CARBON FOOTPRINT

En stor del af bryggerivirksomheders CO<sub>2</sub>-aftryk ligger uden for virksomhedens egne rammer.

Denne rapport tager alene udgangspunkt i vores egen udledning af CO<sub>2</sub>. Vores carbon footprint har igennem de senere år været konstant i forhold til produceret volumen og ændret produktmiks.

Med de seneste gennemførte investeringer samt planlagte investeringer for de kommende 2 år forventes en reduktion i vores samlede carbon footprint.



## MENNESKER



Harboes Bryggeri lægger vægt på at være en god og attraktiv arbejdsplads og at videreføre de værdier, som har været en del af vores virksomhed igennem seks generationer.

Værdierne er omdrejningspunktet i vores daglige ledelse, hvor det er vigtigt at have glade og engagerede medarbejdere.

Vi lægger vægt på at skabe et dynamisk arbejdsmiljø med plads til nye ideer og en fælles ambition om at skabe de bedste resultater.

Vi har fokus på en korrekt og alsidig uddannelse af såvel nye som eksisterende medarbejdere med henblik på at udbygge kompetencerne. Vi arbejder med udvikling af teams, hvor større ansvar har øget motivationen og arbejdsglæden.

Det er en forudsætning for koncernens konstante optimering af rutiner og processer, at alle medarbejdere er kompetencemæssigt rustet til at varetage de opgaver, der falder under den enkeltes ansvarsområde.

Ledelsen har fokus på korrekt og rettidig uddannelse af nye medarbejdere, samt at de tilstedeværende kompetencer udnyttes korrekt og giver værdi for medarbejderen såvel som for virksomhe-

den. Såfremt der mangler kompetencer i dele af organisationen, undersøges mulighederne for kompetenceudvikling hos de eksisterende medarbejdere, før der ansættes nye.

Udvikling af de enkelte medarbejders kompetencer har stor værdi for virksomheden. Derfor er det også vigtigt at kunne fastholde medarbejdere, og dermed den viden og erfaring, som medarbejderne oparbejder over tid.

Gennem samtaler søges det at afdække den enkelte medarbejders kompetencer og ambitioner samt fastlægge udviklingsplaner, der ligger til grund for videre uddannelse og udvikling.

Vi har i begge vores virksomheder medarbejdere med mange års anciennitet og erfaring, der sammen med en enestående loyalitet er vigtige byggesten for den fremtidige udvikling.

Ved rekruttering af nye medarbejdere tages der først og fremmest udgangspunkt i faglige og personlige kvalifikationer, men det prioriteres samtidig at fokusere på at skabe en mangfoldig arbejdsplads med lige vilkår og muligheder for alle medarbejdere uanset køn, nationalitet, religion og alder. Dette giver et dynamisk miljø med fagligt underbyggede drøftelser og erfaringsudveksling inden for alle områder i koncernen.







## MANGFOLDIGHED

Traditionelt er medarbejdere, der er beskæftiget i bryggerivirksomheden inden for produktion, proces og lager domineret af mænd. Dette påvirker køns sammensætningen for hele virksomheden og afspejler sig i den samlede fordeling af køn, hvor omkring 80% er mænd. Se side 67.

I koncernens øvrige funktioner er fordelingen mere lige mellem kvinder og mænd se tabel her på siden.

Med henblik på at sikre en mere ligelig fordeling af mænd og kvinder i Harboes Bryggeri A/S øverste ledelsesorgan, har Harboes bestyrelse fastsat et måltal for andelen af kvinder i bestyrelsen til 1/3 i forbindelse med selskabets ordinære generalforsamling i 2021.

Bestyrelsen fortsætter drøftelserne om den fremtidige sammensætning og tager stilling til, hvordan målet for andelen af kvinder i bestyrelsen indfries bedst muligt.

I vores virksomhed i Danmark ser vi en stor diversitet i nationaliteter på tværs af virksomhedens afdelinger. På trods af sproglige og kulturelle forskelligheder, oplever alle et positivt udbytte, såvel på det faglige som på det personligt niveau.

Som en regionalt baseret ansvarlig virksomhed og med stærke rødder til

lokalsamfundet er vi også ud fra sociale hensyn bevidste om vores bidrag til diversitet og inklusion.

For begge produktionsenheder i Danmark og Tyskland er der et ønske om at bidrage til at uddanne den næste generation af kvalificerede medarbejdere. Derfor er der fokus på at ansætte elever på tværs af hele organisationen. Vi har det seneste år haft 17 elever i virksomheden. Harboe ønsker at være en rummelig virksomhed og tilbyder derfor også at inkludere et antal medarbejdere med særlige behov i såvel praktik- som jobtræningsordninger, også med henblik på senere fastansættelse.

## SUNDHED OG SIKKERHED

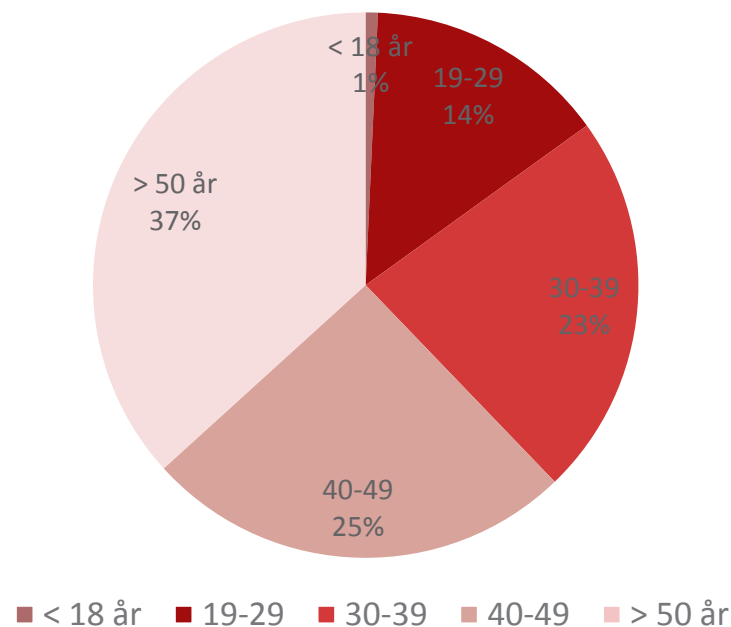
Som produktionsvirksomhed har Harboe et sundt og sikkert arbejdsmiljø højt på dagsordenen. Vi arbejder målrettet på at styrke vores arbejdsmiljø og sikkerhed på tværs af organisationerne. Vi har fokus på medarbejdernes sundhed, ligesom der er fokus på at minimere de risici, vi som virksomhed har indflydelse på. Bryggerivirksomheden i Skælskør har siden 2011 været arbejdsmiljøcertificeret i henhold til OHSAS 18001.

Primo 2021 skal vi overgå til ISO 45001, som skal danne grundlag for ensartede guidelines, der fremover skal være gældende for hele Harboe gruppen. Arbejdsmiljøorganisationen har oparbejdet en struktureret tilgang til arbejdet

med sundhed og sikkerhed. Det har vist sig, at arbejdsulykker ofte skyldes adfærd, hvorfor fokus i dag ligger på gennem information og medinddragelse af medarbejderne at sikre, at alle tager et medan-

svar for egen og kollegers arbejdsmiljø. Gennem løbende etablering af sikkerhedsforanstaltninger og opfølgning på nærvedulykker søges risikoen for arbejds-skader minimeret.

MEDARBEJDERFORDELING I HARBOE GROUP



TOTAL ANTAL MEDARBEJDERE I HARBOE GROUP 2019/20 : 560\*

	FORDELING	KVINDER/MÆND
Direktionen	1 %	0/3
Management	2 %	3/7
Øvrige medarbejdere	98 %	101/446

\*Data for de rapporterede virksomheder





## SYGEFRAVÆR

Sygefraværet har igennem flere år været faldende for virksomheden i Skælskør, men over de senere år har sygefraværet i hele gruppen været stigende, hvorfor der nu sættes fokus på at tilbyde fraværssamtaler med medarbejderne i tilfælde af længerevarende fravær. En mere målrettet indsats, hvor der opfordres til en aktiv dialog under samtalerne skal sikre, at medarbejderen får den fornødne støtte. Med dette som udgangspunkt er det vores mål at sænke sygefraværet.

Dog skal situationen om COVID-19 tages med i næste års opgørelser for sygefravær. Det stigende sygefravær i Danmark for 2019/20 skal findes i flere langtids-sygemeldte (> 30 dages sygefravær) med alvorlige lidelser, som ikke er relateret til arbejdet.

## TRIVSEL

Harboe lægger vægt på medarbejdernes generelle sundhed og trivsel, da dette er medvirkende faktor til at skabe et godt miljø omkring den enkelte medarbejder. Medarbejdertilfredshedsundersøgelser

skal fremadrettet anvendes mere aktivt for at sikre motivationen.

Gennem flere år har mange medarbejdere i Skælskør benyttet sig af tilbuddet om et sundhedstjek, som er lovpligtigt ved natarbejde, men som tilbydes alle medarbejdere hvert andet år. I 2020 modtager alle igen dette tilbud, og vi forventer, at mange vil benytte sig af tilbuddet. Også i Dargun tilbydes medarbejderne regelmæssige sundhedstjek, der ud fra et helbredsmæssigt synspunkt og medarbejderens stilling, herunder bl.a. holdskift danner basis for rådgivning af medarbejderen i forhold til varetagelse af dennes arbejde. Dette skal sikre, at medarbejderen tilbydes de rette hjælpemidler for derigennem at mindske risikoen for skader og arbejdsrelateret fravær.

Der er fortsat fokus på, at medarbejderrestauranterne i hhv. Danmark og Tyskland tilbyder en sund, varieret og næringsrig kost til alle medarbejdere. Medarbejderrestauranterne giver desuden medarbejderne mulighed for at møde hinanden og skabe relationer på tværs af afdelinger og landegrænser.



## RESULTATER 2019/20

- Vi har indført personalarmer med bevægelsessensor i Danmark
- Vi har udbygget vores on-boarding proces
- Vi har sat fokus på fraværssamtaler ved længerevarende sygdom

## PLANLAGTE AKTIVITETER EFTER 2020/2021

- Gennemføre medarbejdertilfredshedsundersøgelse
- Gennemføre arbejdspladsvurdering (APV) i Skælskør
- Gennemføre projektlederuddannelse for alle relevante i gruppen
- Efteruddannelse for relevante medarbejder på lokal uddannelsesinstitution
- Fokuserer på nærved-ulykker samt tilløb til ulykker og forebyggende tiltag hertil og implementere fælles tilgang
- Implementere fælles retningslinjer for fraværssamtaler
- Optimering af onboardingproces med fokus på struktur og ansvarsfordeling

## FORBRUGER



### SUNDHED

Harboe er bekendt med de globale udfordringer omkring sundhed, og WHO beskriver udfordringerne omkring overvægt og afledte sygdomme som hjertekarsygdomme, kræft og diabetes samt alkoholmisbrug som konsekvens af et overforbrug af mad og drikkevarer.

Vi bakker op om branchens arbejde i forhold til ansvarlighed og myndighedernes vejledninger. Vi sikrer, at forbrugerne kan foretage det rette valg af produkter gennem oplysninger via mærkning og hjemmeside.

Harboe deltager i innovationssamarbejder, hvor fokus er at reducere kalorieindholdet i nye drikkevarer samt udvikle nye alkoholfrie øltyper.

Som en del af det sunde liv bakker Harboe op om sports- og kulturevents især i nærområdet gennem sponsorater.

Harboe tilstræber at kunne levere forbrugere og kunder bæredygtige og gode produkter samtidig med at der er en god variation i produktsortimentet, så det passer til enhver lejlighed, hvor vores produkter indtages.

Vores produkter skal give energi, anvendes som forfriskning og slukke tørsten.

Vi skal leve op til forbrugernes krav og trends, hvor der inden for afsætning af læskedrikke ses en stigning i afsætningen af læskedrikke med reduceret kalorieindhold.

Vi arbejder derfor løbende med at udvikle og lancere nye produkter med mindre kalorieindhold, samtidig med at den gode smag og høje kvalitet bibeholdes.

### ØKOLOGI

Flere og flere har fokus på de anvendte råvarer, hvorfor økologiske produkter bliver tilvalgt. Harboe har i de senere år arbejdet med produktsortimentet og kan i dag tilbyde et bredt sortiment af økologiske produkter både inden for læskedrikke, øl og maltbaserede ingredienser.

Vores økologiske produkter bliver mærket, så forbrugerne har mulighed for at vælge de økologiske alternativer til, og har sikkerhed for, at produkterne opfylder myndighedernes krav i det pågældende marked.



## RÅVARER

Til vores maltbaserede ingredienser er der yderligere fokus på kravene til, hvordan råvarerne er dyrket. Vi har i flere år kunnet levere produkter, som er produceret uden brug af glyfosat (roud-up) og uden brug af stråforkortere og med garanti for, at kornet er dyrket på marker, hvor det ikke er tilladt at anvende slam fra byers rensningsanlæg.



## CLEAN LABEL

Kunderne stiller i dag ikke kun krav til, at ingredienserne på etiketten fremgår som clean label, men også at de tilfører produktionerne yderligere egenskaber, forbedrer næringsværdien og sikrer et forbedret bæredygtigheds-footprint i slutprodukterne.

Harboe Ingrediens har igennem en længere periode arbejdet på at kunne tilbyde fødevarerindustrien forædlede produkter, der understøtter clean label samt tilfører funktionalitet til de producerede færdigvarer, men som noget nyt også forbedrer produkternes bæredygtigheds-footprint.

## FØDEVARESIKKERHED

Bryggerivirksomhederne er certificeret efter IFS standarden. Mange europæiske detailhandlere kræver IFS certificering fra de leverandører, der indgår i deres forsyningskæde. IFS er en international standard og kan derfor også anvendes til leverandører uden for Europa. IFS-standarden gælder for leverandørerne på alle trin i fødevarer-kæden.

Kravene er relateret til et kvalitetsstyringssystem og til HACCP-systemet (risikoanalyse & kritiske kontrolpunkter)



Vi skal gennem efterlevelse af kravene i IFS standarden og det løbende arbejde med vores leverandører sikre, at vi til stadighed leverer produkter af høj og ensartet kvalitet. Vi kræver, at vores leverandører er certificeret efter ander-

kendt Global Food Safety Initiativ (GFSI) standard. Vores kvalitetscertificering er en anerkendt GFSI standard, og vi skal bestræbe os på at opnå og opretholde certificering af højeste niveau.

## RESULTATER 2019/20

- Kaloriemærkning af øl med > 1,2% alk. solgt i EU
- Udviklet ny maltbaserede ingrediens til fødevarerindustrien, der øger produkternes bæredygtigheds footprint
- Indhentet CSR data for alle leverandører
- Udviklet nyt sortiment indenfor økologisk øl

## PLANLAGTE AKTIVITETER EFTER 2020/2021

- Fortsætte arbejdet med at mærke alle læskedrikke med information om energiforhold
- Fortsætte arbejdet med at mærke alle øl solgt i EU med kaloriemærkning
- Udvikle nye læskedrikke med fokus på reduceret kalorieindhold
- Optimere reklamationsproceduren



## FORRETNINGSETIK



På Harboe er forretningsetik en integreret og vigtig del af vores værdigrundlag. Vores ansvar er fundamentet for vores bæredygtige udvikling. Den omfatter alle dele af forretningen og er kernen i de beslutninger, vi træffer i virksomheden.

Vores Code of Conduct er godkendt af den øverste ledelse og vores ledere er ansvarlige for at forankre værdierne i vores kultur og forretning – men alle medarbejdere spiller en vigtig rolle i implementeringen heraf. Vores etiske standarder skal yderligere konkretiseres i politikker, processer, standarder og normer.

Harboes tilslutning til FN's global Compact skal understøtte det videre arbejde med etiske principper og guidelines i hele værdikæden og med særligt fokus på:

Menneskerettigheder, bestikkelse og korrupsion, børnearbejde, gode medarbejderforhold og miljømæssig ansvarlighed. Disse guidelines danner grundlaget for vores arbejde med Code of Conduct gældende for vores medarbejdere og vores leverandører.

Vi er ikke bekendt med situationer hvor vores medarbejdere har overtrådt disse politikker.

### CODE OF CONDUCT – MEDARBEJDERE

I 2020 har Harboe udarbejdet og introduceret Code of Conduct gældende for hele organisationen.

Der vil i 2020/2021 blive igangsat initiativer, der skal sikre, at alle medarbejdere introduceres til vores etiske standarder.

Standarden vil løbende blive opdateret og kommunikeret via vores medarbejderintranet og vil være en del af den faste onboarding-træning for alle nye medarbejdere.

Vores Code of Conduct giver guidelines for, hvordan vores medarbejdere skal forholde sig i forhold til bl.a. overholdelse af love, bestikkelse og korrupsion, hvidvask, interessekonflikter, svig, beskyttelse af persondata, menneskerettigheder og medarbejderforhold, sundhed og miljø og klima samt kommunikation.

### CODE OF CONDUCT – LEVERANDØRER

Harboes primære leverandører er tilhørende inden for EU og derfor som udgangspunkt underlagt de samme forpligtelser i forhold til lovgivning og etisk adfærd. Lande, som er ramt af sanktioner, som EU har tiltrådt, fravælges.

Vi har fokus på ansvarligt indkøb, og vores målsætning er at sikre, at også vores leverandører lever op til vores etiske standarder. I det forgangne år er der udsendt leverandørspørgeskemaer med henblik på at eliminere risiko for fødevarerisikio og fødevarerisikio. Vores leverandørers fødevarerisikio er blevet evalueret og vil indgå i det fremadrettede arbejde med at inkludere yderligere relevante CSR-aspekter.

I 2020/2021 vil arbejdet med leverandørstyring således blive intensiveret, og udover spørgsmål om fødevarerisikio vil der blive implementeret Code of Conduct for leverandører, som vil indgå som en integreret del af vores leverandørkontrakter.

### RESULTATER FOR 2019/20

- Udarbejdet Code of Conduct for medarbejdere
- Harboe har indgået et tæt samarbejde med ZBC i Slagelse
- Tiltrådt FN Global Compact

### PLANLAGTE AKTIVITETER EFTER 2020/2021

- Implementering af Code of Conduct i Harboe Group
- Udarbejdelse af Code of conduct for leverandører
- Vurdere alle leverandører i forhold til retningslinierne i code of conduct







## LOKALSAMFUNDET

Harboe er dybt forankret i de lokalsamfund, hvor vores 2 bryggerivirksomheder er beliggende.

Såvel Harboes Bryggeri i Skælskør og Darguner Brauerei i Dargun er beliggende i mindre lokalsamfund.

Vi har som virksomhed både en mulighed og et ansvar for at bidrage til en bæredygtig udvikling og skabe aktiviteter, der er til glæde for vores medarbejdere.

Et velfungerende og inspirerende nærmiljø er en vigtig del af hverdagen for os og vores medarbejdere, og vi ønsker at være synlige og aktive medspillere.

Udover det økonomiske bidrag i form af skatter fra forretningsaktiviteten samt medarbejdernes personbeskatning støtter vi op om lokale sportslige aktiviteter, kulturelle arrangementer og velgørende formål, som er med til at gøre vores nærområde til et attraktivt område at bo og arbejde i.

Vi stiller vores viden til rådighed og skaber dialog omkring uddannelse og erhvervs-mæssige muligheder i lokalsamfundet.

Vi arbejder tæt sammen med de kommunale myndigheder og har en god dialog om gode ideer til at skabe dynamiske lokale miljøer.

## FOKUS PÅ UDDANNELSE, VIDENDELING OG KULTUR

Harboe har i mange år prioriteret, at stille sin viden til rådighed for borgere, foreninger, studerende og skoleklasser gennem forskellige aktiviteter, da dette er med til at skabe dialog omkring uddannelse og erhvervs-mæssige muligheder i lokalsamfundet. Vores besøgscenter har det seneste år vist sig værdifuldt i denne sammenhæng, og vi har kunnet afholde flere arrangementer for lokale klubber, organisationer og foreninger samt skoler, end det tidligere har været muligt. Desuden har det været muligt at afholde mange interne og eksterne arrangementer, hvor vi har haft mulighed for at fortælle om koncernen og vores arbejde. Herigen-nem håber vi at kunne give et bedre indblik i Harboes historie og de værdier, der ligger til grund for alle vores aktiviteter.

Vores virksomhed tager hvert år praktikanter – folkeskoleelever samt studerende på videregående uddannelser – i kortere eller længere perioder. Dette er med til at give de unge praktikanter indsigt i jobmulighederne i en produktionsvirksomhed og giver de studerende mulighed for at teste teori i praksis gennem vidensdeling med de kolleger, de arbejder sammen med hos Harboe. Igen i år har vi haft stor glæde af dygtige unge mennesker, der har vist interesse for Harboe og arbejdet med

vores produkter. Dette gælder særligt i udviklings- og kvalitetsafdelingen, hvor studerende fra bl.a. DTU har været involveret i flere projekter. Harboe bruger resultaterne aktivt efter endt samarbejde, og ønsker at give de studerende sparring, som de kan bruge efterfølgende.

Harboe har indgået et tæt samarbejde med ZBC i Slagelse. Et samarbejde, der har givet både inspirerende og frugtbare relationer med de studerende. Et vigtigt arbejde, der skal underbygge Harboes evne til at tiltrække unge talenter i fremtidige jobs.

## SPONSORATER OG LOKALT SAMARBEJDE

Harboes Bryggeri A/S er stærkt forankret i lokalsamfundet, og vi har tradition for at støtte lokale klubber, foreninger og initiativtagere, som er med til at skabe gode rammer for fritidsaktiviteter og kulturelt liv i vores nærmiljø.

Harboe prioriterer at støtte lokalt, og har igen i år støttet en række sportslige aktiviteter, kulturelle arrangementer og velgørende formål, som understøtter forretningen, skaber positiv omtale af såvel virksomheden som lokalsamfundet og gør en forskel for vores medarbejdere og deres familier.

Både eksisterende og nyetablerede samarbejder har været med til at sætte fokus på gode lokale tiltag og arrangementer som har nydt stor opbakning fra lokale, men i særdeleshed også folk, der tager en længere tur for at deltage i disse arrangementer. Samtidig har Harboe fået stor positiv eksponering og skabt dialog omkring vores virksomhed. Dette har været med til at skabe positiv omtale af såvel virksomheden som lokalsamfundet, men også bredere i kommunen, hvilket gør en forskel for indbyggere, vores medarbejdere og deres familier.



## CSR - NØGLETAL

### MENNESKER

ERHVERVSMÆSSIG SUNDHED OG SIKKERHED		2019/20	2018/19	2017/18
Arbejdsulykker - totalt		21	12	16
MEDARBEJDER ENGAGEMENT				
Sygefravær	%	6,4	5,9	5,2
Total antal medarbejdere		560	538	545
DIVERSITET				
Opgørelse for kvinder/mænd i bestyrelsen pr. 30/4-2020	Antal	0/5	1/5	1/5
Opgørelse af medarbejdere i forhold til kønsfordeling				
Kvinder	%	19	20	19
Mænd	%	81	78	81
Opgørelse af medarbejdere i forhold til kønsfordeling på ledelsesniveau				
Kvinder	%	27	36	23
Mænd	%	73	64	77

### MILJØ OG KLIMA

SALGSTAL		FY 2019/20	FY 2018/19	FY 2017/18	
Afsætningsvolumen	million hL	5,81	5,81	5,67	
KLIMA OG MILJØDATA					
Købt elektricitet	GWh	33,0	33,4	31,6	
Naturgas	GWh	63,3	61,7	61,2	
Olie	GWh	0,5	0,4	0,2	
SAMLET ENERGIFORBRUG		<b>GWh</b>	<b>96,8</b>	<b>95,5</b>	<b>93,1</b>
CO <sub>2</sub> fra produktion	million kg CO <sub>2</sub>	20,0	19,7	18,7	
Totalt vandforbrug	million L	1.448	1.418	1.446	
Totalt spildevandsudledning	million hL	8,1	8,3	8,1	
RELATIVE PRODUKTIONSTAL					
Energi	kWh/hL	16,7	16,5	16,4	
CO <sub>2</sub>	kg CO <sub>2</sub> /hL	3,4	3,4	3,3	
Vandforbrug	L/hL	249	244	249	

## NOTER

### NOTE 1: FORBEREDELSE

Harboes Bryggeri A/S har udarbejdet et CSR rapporteringsoverblik indeholdende information om roller og ansvar, målsætninger, aktiviteter, rapportering og dokumentationskrav samt krav til udarbejdelse af KPI med detaljeret information. AS Viru Ólu er ikke en del af rapporten, grundet det lave aktivitetsniveau.

### NOTE 2: MILJØ OG KLIMA DATA

Harboes Bryggeri AS/ har arbejdet med miljø performance igennem flere år uden at medtage dette i en CSR-rapportering. Derfor er data tilgængelig og der vises tal fra 2017/18 frem til 2019/20. 2019/20 anvendes fremadrettet som Harboes Bryggeri A/S baseline. Data er præsenteret som beskrevet i note 1.

Forbruget af hhv vand og energi har været forholdsvis stabilt for perioden på trods af ændringer i produktmiks, hvor afsætningen af produkter med højere energiforbrug ikke ses for perioden på grund af løbende investeringer og forbedringer. Udregningerne for energi- og vandforbrug er foretaget i overensstemmelse med anbefalingerne fra ESG hoved- og nøgletal i årsrapporten.

For første gang rapporterer vi på den totale CO<sub>2</sub> udledning pr hL afsat produkt. Her ses en stigende tendens, hvorfor vi i dette regnskabsår har investeret i udstyr, der skal nedbringe CO<sub>2</sub> udledningen samlet set. Udregningerne for CO<sub>2</sub> udledningen er i henhold til anbefalingerne fra ESG hoved- og nøgletal i årsrapporten.

### NOTE 3: MENNESKER

Harboes Bryggeri A/S har igennem flere år indsamlet data for arbejdsulykker og sygefravær. I henhold til note 1 vises data for perioden 2017/18 - 2019/20. Resultaterne for gruppens udvikling af hhv. arbejdsulykker og sygefravær forklarer også hvorfor der er en øjet fokus på dette område.

Diversitet for kønsfordelingen i hele virksomheden samt i forhold til ledelsesgruppen viser en tydelig forskel, medarbejderne i produktionen er hovedsagelig mænd, mens der i ledelsesgruppen ses flere kvinder.

# HARBOES BESTYRELSE



## **Bernhard Griese (1941)**

Formand for bestyrelsen.

Afhængigt medlem af bestyrelsen siden 1986.

Genvalgt i 2010, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 og 2019.  
Valgperioden udløber i 2020.

Bernhard Griese er uddannet elektroingeniør og blev ansat på Harboes Bryggeri i 1973, hvor han i de følgende år beskæftigede sig med alle dele af virksomheden. Han blev udnævnt til direktør i 1981 og adm. direktør i 1986. Bernhard Grieses brede produktions- og ledelsesmæssige erfaring kombineret med et stort fokus på innovation er et væsentligt aktiv i bestyrelsen og har været en afgørende drivkraft i koncernens målrettede tilgang til nye vækstmarkeder, løbende effektiviseringer, opgradering af produktionen og udvikling af nye produkter og brands.

Medlem af revisionsudvalget.  
Medlem af vederlagsudvalget.

### **BESTYRELSESPOSTER**

Harboe Ejendomme A/S  
Visbjerggården A/S (formand)  
Keldernæs A/S  
Danfrugt Skælskør A/S (formand)  
Bernd Griese Holding ApS

### **DIREKTIONSPOSTER**

Harboe Ejendomme A/S  
Keldernæs A/S  
Bernd Griese Holding ApS  
Agrar Produktion Niendorf GmbH, Tyskland

Beholdning af Harboe-aktier: 336.022 stk.



## **Mads Ole Krage (1944)**

Næstformand for bestyrelsen.

Afhængigt medlem af bestyrelsen siden 2007.

Genvalgt i 2011, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 og 2019.  
Valgperioden udløber i 2020.

Mads Ole Krage har en mangeårig erfaring inden for detailhandelen, bl.a. som direktør for detailhandelskæden Netto fra 1980-2005, hvor virksomheden gennemførte en ambitiøs vækststrategi. Mads O. Krage tilføjer en værdifuld indsigt i detailhandlens udvikling, vilkår og forventninger til sine leverandører – også fra et internationalt/europæisk perspektiv. Bestyrelsen trækker også på Mads Ole Krages betydelige erfaring med strategisk udvikling af markeder, salg og markedsføring.

Formand for vederlagsudvalget.  
Medlem af revisionsudvalget.

### **BESTYRELSESPOSTER**

Fairtrade Mærket Danmark Fondet  
F.A. Thiele A/S  
Thiele Partner A/S  
Holdingselskabet af 17. december 2004 A/S

Beholdning af Harboe-aktier: 7.499 stk.



# HARBOES BESTYRELSE



## Søren Malling (1971)

CEO i Harboes Bryggeri A/S.

Afhængigt medlem af bestyrelsen siden 2019.

Uddannet internt på Harboes Bryggeri A/S gennem et trainee-forløb inden for produktion, logistik og salg og blev i 1998 ansat som produktionsleder på Harboefarm. Her arbejdede han bl.a. med udvikling af IT- og logistiksystemer og blev i 2000 udnævnt til produktionschef. I 2005 blev han ansat som planlægnings- og logistikchef på Harboes Bryggeri A/S og har i årene efter bidraget til udvikling og effektivisering af koncernens strategiske IT- og logistiksystemer, ligesom han siden 2010, hvor han blev udnævnt til logistikdirektør, har været ansvarlig for implementeringen af koncernens ERP-system på tværs af koncernens produktionsenheder.

Søren Malling blev valgt til bestyrelsen ved den ordinære generalforsamling i august 2019, men blev i december 2019 udnævnt til CEO for Harboes Bryggeri A/S. Søren Malling udtræder derfor af bestyrelsen ved den kommende ordinære generalforsamling i 2020.

### BESTYRELSESPOSTER:

Bernd Griese Holding ApS

Beholdning af Harboe-aktier: 1.200 stk.



## Poul Calmer Møller (1949)

Direktør. Afhængigt medlem af bestyrelsen siden 2016. Genvalgt i 2017, 2018 og 2019. Valgperioden udløber i 2020.

Poul Calmer Møller har mangeårig erfaring fra industrielle virksomheder og har i årene fra 1983-2002 fungeret som henholdsvis salgs- og marketingdirektør og som administrerende direktør for Basta Låsefabrik i såvel Danmark som Tyskland.

Poul Calmer Møller har i denne periode ligeledes været en del af dette selskabs internationale ledergruppe. Poul Calmer Møller har herudover bestridt bestyrelsesposter i en række virksomheder og fra 2005-2008 været formand for Erhvervs- og Videncenter Vestsjælland og fra 2007-2013 formand for Vestsjællands Erhvervsråd.

Poul Calmer Møller bidrager med sin omfattende viden og erfaring fra international industriel virksomhed positivt til den fortsatte strategiske udvikling i Harboes Bryggeri A/S.

Formand for revisionsudvalget.

### ØVRIGE LEDELSESHVERV

Ejer og leder af Poul Calmer Møller Markeds Consult  
Udlejningsejendommen Nygade 4 I/S



## Jens Bjarne Søndergaard Jensen (1955)

Truckfører i Harboes Bryggeri A/S.

Genvalgt i 2008, 2012 og 2018.  
Valgperioden udløber i 2022.

Jens Bjarne Søndergaard Jensen har været ansat i Harboes Bryggeri siden 1983 og har i en årrække været valgt blandt medarbejderne som tillidsrepræsentant.

Beholdning af Harboe-aktier: 111 stk.

# LEDELSESPÅTEGNING

---

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. maj 2019- 30. april 2020 for Harboes Bryggeri A/S.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og ydeligere krav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. april 2020 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. maj 2019 – 30. april 2020.

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 25. juni 2020.*

## DIREKTIONEN

Søren Malling  
CEO

Martin Schade  
COO

Michael Møller Jensen  
CFO

## BESTYRELSE

Bernhard Griese  
Formand

Mads Ole Krage  
Næstformand

Søren Malling

Poul Calmer Møller

Jens Bjarne Søndergaard Jensen  
Medarbejdervalgt

# DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

## TIL KAPITALEJERNE I HARBOES BRYGGERI A/S

### KONKLUSION

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Harboes Bryggeri A/S for regnskabsåret 01.05.2019 – 30.04.2020, 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 yderligere krav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30.04.2020 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 01.05.2019 – 30.04.2020 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Vores konklusion er konsistent med vores revisionsprotokollat til revisionsudvalget og bestyrelsen.

### GRUNDLAG FOR KONKLUSION

Vi har udført vores revision i overens-

stemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark.

Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit ”Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet”. Vi er uafhængige af koncernen og selskabet i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA’s etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Efter vores bedste overbevisning er der ikke udført forbudte ikkerevisionsydelser, som omhandlet i artikel 5, stk. 1 i forordning (EU) nr. 537/2014.

Vi blev første gang valgt som revisor for Harboes Bryggeri A/S den 21.08.2018 for regnskabsåret 01.05.2018 – 30.04.2019. Vi er genvalgt årligt ved generalforsamlingsbeslutning i en samlet sammenhængende opgaveperiode for 2 år frem til og med regnskabsåret 01.05.2019-30.04.2020.

### CENTRALE FORHOLD VED REVISIONEN

Centrale forhold ved revisionen er de

forhold, der efter vores faglige vurdering var mest betydelige ved vores revision af koncernregnskabet og årsregnskabet. Disse forhold blev behandlet som led i vores revision af koncernregnskabet og årsregnskabet som helhed og udformningen af vores konklusion herom. Vi afgiver ikke nogen særskilt konklusion om disse forhold.

### VÆRDIANSÆTTELSE AF VAREBEHOLDNINGER

Varebeholdninger udgør i koncernen 174.504 t.kr. pr. 30.04.2020 (160.524 t.kr. pr. 30.04.2019), hvoraf 82.466 t.kr. er færdigvarer jf. note 17. Vi har vurderet, at målingen af kostpriser på færdigvarelageret er et centralt forhold ved revisionen, idet opgørelsen af kostprisen er forbundet med skøn i forhold til opgørelse af produktionsprisen samt hvilke produktionsomkostninger, der kan henføres til kostprisen af færdigvarerne. Målingen af kostpriser på færdigvarer har væsentlig indflydelse på værdien af koncernens varebeholdninger og vareforbrug.

*Forholdet er behandlet således i revisionen*  
Vores revisionshandling har blandt andet omfattet en vurdering af de af ledelsen designede og implementerede kontroller for opgørelse og indregning af kostpriser, herunder opgørelsen af indirekte produktionsomkostninger på varelageret i overensstemmelse med selskabets regnskabspraksis. Endvidere

har vi stikprøvevist testet rigtigheden af de anvendte kostpriser på færdigvarelageret. Disse handlinger har inkluderet en udfordring af ledelsens antagelser og skøn, herunder en vurdering af underliggende data og systemer. Vi har ligeledes kontrolleret sammenhæng til bagvedliggende produktionskalkulationer.

### VÆRDIANSÆTTELSE AF KONCERNENS LANGFRISTEDE AKTIVER

Koncernens langfristede aktiver udgør 763.708 t.kr. pr. 30.04.2020. Vi har vurderet, at målingen af koncernens langfristede aktiver udgør et centralt forhold under revisionen, idet de seneste års resultater viser, at der foreligger indikationer på nedskrivningsbehov.

Ledelsen har udarbejdet en nedskrivningstest af de langfristede aktiver for hvert segment. Nedskrivningstesten er baseret på en beregning af den tilbage-diskonterede værdi af aktivernes fremtidige forventede pengestrømme for hvert segment. Nedskrivningstesten er baseret på væsentlige skøn, herunder ledelsens forventninger til fremtidige pengestrømme, vækstrater og diskonteringsfaktorer.

Vi henviser til omtale heraf i koncernregnskabet note 2 om væsentlige regnskabsmæssige skøn, forudsætninger og usikkerheder, hvoraf det fremgår, at ledelsen har konkluderet, at der ikke

# DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING, FORTSAT

er grundlag for nedskrivning på de langfristede aktiver.

*Forholdet er behandlet således i revisionen*

Vores revisionshandling har blandt andet omfattet en gennemgang og vurdering af ledelsens nedskrivningsmodel for hvert segment, herunder om modellen på passende vis understøtter en nedskrivningstest af koncernens langfristede aktiver for hvert segment.

Vi har vurderet, hvorvidt de væsentligste anvendte forudsætninger er rimelige og hvilke usikkerheder, der er knyttet hertil. Vi har påset, at ledelsens vurderinger er baseret på ledelsesgodkendte budgetter, herunder om strategi- og budgetgrundlaget understøtter de anvendte forudsætninger.

Vi har vurderet de tilbagediskonterede pengestrømme, herunder de af ledelsen anvendte vækstrater og den anvendte diskonteringsfaktor ved sammenholdelse med historiske data, de gennemførte initiativer til forbedring af lønsomheden samt realiserede resultater efter statusdagen.

Vi har endvidere vurderet grundlaget for de foretagne følsomhedsanalyser.

Vi har læst koncernregnskabet note 2 om væsentlige regnskabsmæssige skøn, forudsætninger og usikkerheder og vurderet, om den foretagne nedskriv-

ningstest for hvert segment og de anvendte nøgleforudsætninger er beskrevet på passende vis.

## **UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN**

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen. Vores konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af koncernregnskabet og årsregnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med koncernregnskabet eller årsregnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

## **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 yderligere krav i årsregnskabsloven. 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.

Ved udarbejdelsen af koncernregnskabet og årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften, at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant, samt at udarbejde koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen og selskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

## **REVISORS ANSVAR FOR REVISIONEN AF KONCERNREGNSKABET OG ÅRSREGNSKABET**

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om

denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandling som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigel-



# DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING, FORTSAT

ser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammen-sværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilside-sættelse af intern kontrol.

- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre

opmærksom på oplysninger herom i koncernregnskabet og årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.

- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af koncernregnskabet og årsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om koncernregnskabet og årsregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering

af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Vi afgiver også en udtalelse til den øverste ledelse om, at vi har opfyldt relevante etiske krav vedrørende uafhængighed, og oplyser den om alle relationer og andre forhold, der med rimelighed kan tænkes at påvirke vores uafhængighed og, hvor dette er relevant, tilhørende sikkerhedsforanstaltninger.

Med udgangspunkt i de forhold, der er kommunikeret til den øverste ledelse, fastslår vi, hvilke forhold der var mest betydelige ved revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet og dermed er centrale forhold ved revisionen. Vi beskriver disse forhold i vores revisionspåtegning, medmindre lov eller øvrig regulering udelukker, at forholdet offentliggøres, eller i de yderst sjældne tilfælde, hvor vi fastslår, at forholdet ikke skal kommunikeres i vores revisionspåtegning, fordi de negative konsekvenser heraf med rimelighed ville kunne forventes at veje tungere end de fordele, den offentlige interesse har af sådan kommunikation.

Slagelse, den 25. juni 2020

## **Beierholm**

Statsautoriseret  
Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 32 89 54 68

*Jens Jørgen Bay Simonsen*  
statsautoriseret revisor  
MNE-nr. mne11503

*Jan Nørgaard Olesen*  
statsautoriseret revisor  
MNE-nr. mne10059

# KONCERNREGNSKAB

## RESULTATOPGØRELSE

1. MAJ 2019 - 30. APRIL 2020

DKK TUSINDE	Note	2019/2020	2018/2019
<b>Nettoomsætning</b>	<b>3,4</b>	<b>1.413.784</b>	<b>1.369.695</b>
Produktionsomkostninger	5,6,7,8	(1.154.711)	(1.112.360)
<b>Bruttoresultat</b>		<b>259.073</b>	<b>257.335</b>
Andre driftsindtægter	9	12.333	14.957
Salgs- og distributionsomkostninger		(232.685)	(211.068)
Administrationsomkostninger		(65.880)	(56.732)
Andre driftsomkostninger		(8.994)	(9.519)
<b>Resultat af primær drift (EBIT)</b>		<b>(36.153)</b>	<b>(5.027)</b>
Finansielle indtægter	10	440	444
Finansielle omkostninger	11	(5.969)	(5.757)
<b>Resultat før skat</b>		<b>(41.684)</b>	<b>(10.340)</b>
Skat af årets resultat	12	9.024	(2.577)
Regulering af skat tidligere år	12	0	0
<b>Årets resultat</b>		<b>(32.660)</b>	<b>(12.917)</b>
<b>Fordeling af årets resultat:</b>			
Moderselskabets aktionærer		(32.602)	(12.899)
Minoritetsinteresser		(58)	(18)
Resultat og udvandet resultat pr. aktie (kr.) note 21		(7,7)	(2,9)

## TOTALINDKOMSTOPGØRELSE

1. MAJ 2019 - 30. APRIL 2020

DKK TUSINDE	Note	2019/2020	2018/2019
<b>Årets resultat</b>		<b>(32.660)</b>	<b>(12.917)</b>
<b>Anden totalindkomst</b>			
Poster, der kan blive reklassificeret til resultatopgørelsen:			
Valutakursregulering vedrørende udenlandske virksomheder		(486)	1.269
Dagsværdiregulering af andre kapitalandele og værdipapirer		(1.127)	106
Skat af anden totalindkomst	12	248	(23)
<b>Anden totalindkomst</b>		<b>(1.365)</b>	<b>1.352</b>
<b>Totalindkomst</b>		<b>(34.025)</b>	<b>(11.565)</b>
<b>Fordeling af årets totalindkomst:</b>			
Moderselskabets aktionærer		(33.967)	(11.547)
Minoritetsinteresser		(58)	(18)

# BALANCE

## AKTIVER PR. 30. APRIL

DKK TUSINDE	Note	2020	2019
Immaterielle aktiver	13	18.989	23.286
Materielle aktiver	14	719.157	760.366
Investeringsejendomme	15	21.482	23.435
Andre kapitalandele og værdipapirer	16	3.953	5.212
Deposita, lejemål		127	147
<b>Langfristede aktiver</b>		<b>763.708</b>	<b>812.446</b>
Varebeholdninger	17	174.504	160.524
Tilgodehavender	18	219.162	284.128
Periodeafgrænsningsposter	19	12.053	8.046
Likvide beholdninger		45.943	15.178
Aktiver bestemt for salg	20	4.435	3.134
<b>Kortfristede aktiver</b>		<b>456.097</b>	<b>471.010</b>
<b>Aktiver</b>		<b>1.219.805</b>	<b>1.283.456</b>

## PASSIVER PR. 30. APRIL

DKK TUSINDE	Note	2020	2019
Aktiekapital		60.000	60.000
Andre reserver		(2.075)	(710)
Overført totalindkomst		615.835	648.495
<b>Egenkapital</b>		<b>673.760</b>	<b>707.785</b>
<b>Egenkapital tilhørende minoritetsinteressers</b>		<b>(8)</b>	<b>50</b>
<b>Egenkapital tilhørende moderselskabets aktionærer</b>	<b>21</b>	<b>673.768</b>	<b>707.735</b>
Gæld til realkreditinstitutter	23	102.935	119.199
Indregnede leasingforpligtelser	24	40.615	19.987
Udskudte skatteforpligtelser	22	50.191	40.132
Udskudt indregning af indtægter	26	24.365	29.166
Anden gæld og andre forpligtelser	27	4.741	0
<b>Langfristede forpligtelser</b>		<b>222.847</b>	<b>208.484</b>
Bankgæld og gæld til realkreditinstitutter	23,25	16.262	81.527
Indregnede leasingforpligtelser	24	6.953	6.636
Leverandører af varer og tjenesteydelser		164.953	155.205
Anden gæld og andre forpligtelser	27	130.565	114.131
Udskudt indregning af indtægter	26	4.465	5.498
Selskabsskat		0	4.190
<b>Kortfristede forpligtelser</b>		<b>323.198</b>	<b>367.187</b>
<b>Forpligtelser</b>		<b>546.045</b>	<b>575.671</b>
<b>Passiver</b>		<b>1.219.805</b>	<b>1.283.456</b>



# PENGESTRØMSOPGØRELSE

1. MAJ 2019 - 30. APRIL 2020

DKK TUSINDE

Note 2019/2020 2018/2019

	Note	2019/2020	2018/2019
<b>Resultat af primær drift</b>		<b>(36.153)</b>	<b>(5.027)</b>
Af- og nedskrivninger mv.	8	106.098	111.236
Indtægtsførte tilskud	9	(5.805)	(7.184)
Øvrige reguleringer		300	(302)
Ændring i nettoarbejdskapital	29	98.227	(3.884)
<b>Pengestrømme fra primær drift</b>		<b>162.667</b>	<b>94.839</b>
Modtagne finansielle indtægter		409	413
Betalte finansielle omkostninger		(5.969)	(5.757)
Betalt selskabsskat		(5.337)	(9.235)
<b>Pengestrømme fra drift</b>		<b>151.770</b>	<b>80.260</b>
Køb af immaterielle aktiver		(2.240)	(3.579)
Køb af materielle aktiver		(62.466)	(41.063)
Salg af materielle aktiver		4.147	303
Modtaget udbytte		31	31
Køb af finansielle aktiver		0	0
Salg af finansielle aktiver		31	3.138
<b>Pengestrømme fra investeringer</b>		<b>(60.497)</b>	<b>(40.136)</b>
Betalt udbytte til aktionærer i moderselskab		0	(4.566)
Afdrag på gæld til realkreditinstitutter	23	(16.131)	(16.744)
Køb af egne aktier		0	(26.975)
Optagelse af leasingforpligtelser		31.524	1.034
Afdrag på indregnede leasingforpligtelser	24	(10.264)	(8.610)
<b>Pengestrømme fra finansiering</b>		<b>5.129</b>	<b>(55.861)</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>96.402</b>	<b>(16.771)</b>
Likvider 01.05		(50.100)	(34.027)
Kursregulering primo		(359)	698
<b>Likvider 30.04</b>	<b>31</b>	<b>45.943</b>	<b>(50.100)</b>

# EGENKAPITALOPGØRELSE

1. MAJ 2019 - 30. APRIL 2020



DKK TUSINDE	Aktie- kapital	Reserve for valutakurs- regulering	Reserve for værdi- regulering andre kapitalandele og værdipapirer	Andre reserver ialt	Overført totalind- komst	Egenkapital i alt	Egenkapital tilhørende minoritets- interesser	Egenkapital til- hørende mod- erselskabets aktionærer
<b>Egenkapital 01.05.2019</b>	<b>60.000</b>	<b>791</b>	<b>(1.501)</b>	<b>(710)</b>	<b>648.445</b>	<b>707.785</b>	<b>50</b>	<b>707.735</b>
Egenkapitalbevægelser 2019/2020	0	0	0	0	0	0	0	0
Årets resultat	0	0	0	0	(32.660)	(32.660)	(58)	(32.602)
Anden totalindkomst	0	(486)	(879)	(1.365)	0	(1.365)	0	(1.365)
<b>Totalindkomst for regnskabsåret</b>	<b>0</b>	<b>(486)</b>	<b>(879)</b>	<b>(1.365)</b>	<b>(32.660)</b>	<b>(34.025)</b>	<b>(58)</b>	<b>(33.967)</b>
Øvrige værdireguleringer	0	0	0	0	0	0	0	0
Udloddet udbytte	0	0	0	0	0	0	0	0
Udbytte af egne aktier	0	0	0	0	0	0	0	0
Køb og salg af egne aktier	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Egenkapitalbevægelse i alt</b>	<b>0</b>	<b>(486)</b>	<b>(879)</b>	<b>(1.365)</b>	<b>(32.660)</b>	<b>(34.025)</b>	<b>(58)</b>	<b>(33.967)</b>
<b>Egenkapital 30.04.2020</b>	<b>60.000</b>	<b>305</b>	<b>(2.380)</b>	<b>(2.075)</b>	<b>615.835</b>	<b>673.760</b>	<b>(8)</b>	<b>673.768</b>
<b>Egenkapital 01.05.2018</b>	<b>60.000</b>	<b>(478)</b>	<b>(1.584)</b>	<b>(2.062)</b>	<b>692.952</b>	<b>750.840</b>	<b>68</b>	<b>750.822</b>
Egenkapitalbevægelser 2018/2019								
Årets resultat	0	0	0	0	(12.917)	(12.917)	(18)	(12.899)
Anden totalindkomst	0	1.269	83	1.352	0	1.352	0	1.352
<b>Totalindkomst for regnskabsåret</b>	<b>0</b>	<b>1.269</b>	<b>83</b>	<b>1.352</b>	<b>(12.917)</b>	<b>(11.565)</b>	<b>(18)</b>	<b>(11.547)</b>
Øvrige værdireguleringer	0	0	0	0	0	0	0	0
Udloddet udbytte	0	0	0	0	(6.000)	(6.000)	0	(6.000)
Udbytte af egne aktier	0	0	0	0	1.435	1.435	0	1.435
Køb og salg af egne aktier	0	0	0	0	(26.975)	(26.975)	0	(26.975)
<b>Egenkapitalbevægelse i alt</b>	<b>0</b>	<b>1.269</b>	<b>83</b>	<b>1.352</b>	<b>(44.457)</b>	<b>(43.105)</b>	<b>(18)</b>	<b>(43.187)</b>
<b>Egenkapital 30.04.2019</b>	<b>60.000</b>	<b>791</b>	<b>(1.501)</b>	<b>(710)</b>	<b>648.495</b>	<b>707.785</b>	<b>50</b>	<b>707.735</b>

## NOTER TIL KONCERNREGNSKAB

---

1. Anvendt regnskabspraksis
2. Væsentlige regnskabsmæssige skøn, forudsætninger og usikkerheder
3. Segmenter
4. Nettoomsætning
5. Produktionsomkostninger
6. Personaleomkostninger
7. Forsknings- og udviklingsomkostninger
8. Af- og nedskrivninger
9. Andre driftsindtægter
10. Finansielle indtægter
11. Finansielle omkostninger
12. Skat af årets resultat
13. Immaterielle aktiver
14. Materielle aktiver
15. Investeringsejendomme
16. Andre kapitalandele og værdipapirer
17. Varebeholdninger
18. Tilgodehavender
19. Periodeafgrænsningsposter
20. Aktiver bestemt for salg
21. Egenkapital
22. Udskudte skatte forpligtelser
23. Gæld til realkreditinstitutter
24. Indregnede leasingforpligtelser
25. Kreditinstitutter i øvrigt
26. Udskudt indregning af indtægter
27. Anden gæld og forpligtelser
28. Ikke indregnede leje- og leasingforpligtelser
29. Ændring i nettoarbejds kapital
30. Honorar til revisorer
31. Finansielle risici og finansielle instrumenter
32. Nærtstående parter
33. Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser og kontraktlige forpligtelser
34. Godkendelse af årsrapport til offentliggørelse

### SYMBOLFORKLARING

-  Anvendt regnskabspraksis
-  Supplerende oplysninger

# 1. ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet for 2019/2020 for henholdsvis koncernen og Harboes Bryggeri A/S aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU for børsnoterede selskaber. Harboes Bryggeri A/S er et aktieselskab med hjemsted i Danmark. Koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet aflægges i danske kroner (DKK), der er præsentrationsvaluta for koncernens aktiviteter og den funktionelle valuta for moderselskabet. Koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet aflægges på basis af historiske kostpriser, bortset fra afledte finansielle instrumenter og finansielle aktiver der måles til dagsværdi.

Dette afsnit beskriver den generelle regnskabspraksis, der anvendes og kritiske regnskabsmæssige skøn foretaget af koncernen. En detaljeret beskrivelse af anvendt regnskabspraksis og kritiske estimater foretaget med hensyn til specifikke rapporterede oplysninger er præsenteret i note to. Formålet med dette er at skabe fuld gennemsigtighed af de beskrevne beløb ved at give en samlet beskrivelse af den relevante regnskabspraksis og oplysninger for hver note. Beskrivelsen af anvendt regnskabspraksis i noterne udgør en del af den overordne-

de beskrivelse af koncernens regnskabspraksis.

## **IMPLEMENTERING AF NYE OG ÆNDRERE STANDARDER SAMT FORTOLKNINGSBIDRAG SOM HAR GIVET ANLEDNING TIL ÆNDRING AF REGNSKABSPRAKSIS**

Koncernregnskabet og årsregnskabet for 2019/2020 er aflagt i overensstemmelse med de nye og ændrede standarder (IFRS/IAS) samt nye fortolkningsbidrag (IFRIC), der gælder for regnskabsår, der begynder 1. maj 2019 eller senere, og er er følgende:

### **IFRIC 23, USIKKERHED VEDRØRENDE OPGØRELSE AF SKATTEPLIGTIG INDKOMST**

IFRIC 23 er implementeret i regnskabsåret 2019/2020 som fortolkningsbidrag til IAS 12, Indkomstskatter. Fortolkningsbidraget er implementeret uden ændring af åbningsbalancen pr. 1. maj 2019, men har medført en påvirkning på regnskabet for 2019/2020 som følge af det regnskabsmæssige skøn i 2019/2020 vedrørende sagernes udfald. Implementeringen er sket uden tilpasning af sammenligningstal i overensstemmelse med fortolkningsbidragets overgangsbestemmelser.

Efter implementering skal koncernen vurdere, hvorvidt skattemyndigheder vil acceptere koncernens skattemæssige behandling, og når det ikke vurderes sandsynligt, at skattemyndighederne vil acceptere koncernens skattemæssige behandling, vil koncernen skulle afspejle usikkerheden i målingen af aktuel og udskudt skat med det beløb, der bedst afspejler afklaringen af usikkerheden. Hvis de faktiske forhold og omstændigheder ændres, skal koncernen revurdere sine forudsætninger og skøn.

Effekten af indregning af usikre skattepositioner udgør i regnskabsåret en netto skatteindtægt på 2,5 mio. kr. indregnet under årets aktuelle skat i resultatopgørelsen. Årets resultat før skat er ikke påvirket.

### **KONCERNREGNSKABET**

Koncernregnskabet omfatter Harboes Bryggeri A/S (moderselskabet) og de virksomheder (dattervirksomheder), som kontrolleres af moderselskabet. Moderselskabet anses for at have kontrol, når det direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmerettighederne eller på anden måde kan udøve eller faktisk udøver bestemmende indflydelse. Virksomheder, hvori koncernen direkte eller indirekte besidder mellem 20% og 50% af stemme-

rettighederne og har betydelig indflydelse, men ikke kontrol, betragtes som associerede virksomheder.

### **KONSOLIDERINGSPRINCIPPER**

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for Harboes Bryggeri A/S og dets dattervirksomheder. Koncernregnskabet udarbejdes ved at sammenlægge regnskabsposter af ensartet karakter.

De regnskaber, der anvendes til brug for konsolideringen, udarbejdes i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis. Ved konsolideringen elimineres koncerninterne indtægter og omkostninger, interne mellemværender og udbytter samt fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder.

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100%. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af resultatet indgår som en del af årets resultat for koncernen og som en særskilt del af koncernens egenkapital.

### **OMREGNING AF FREMMED VALUTA**

Transaktioner i anden valuta end koncernens funktionelle valuta omregnes ved



## 1. ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS, FORTSAT

første indregning til transaktionsdagens kurs. Tilgodehavender, gældsforpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på henholdsvis betalingsdagen og balancedagen, indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster.

Materielle aktiver, varebeholdninger og andre ikke monetære aktiver, der er købt i fremmed valuta og måles med udgangspunkt i historiske kostpriser, omregnes til transaktionsdagens kurs.

Ved indregning i koncernregnskabet af virksomheder, der aflægger regnskab i en anden funktionel valuta end danske kroner (DKK), omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser, med mindre disse afviger væsentligt fra de faktiske valutakurser på transaktionstidspunkterne. I sidstnævnte tilfælde anvendes de faktiske valutakurser. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser.

Valutakursdifferencer, der er opstået ved omregning af udenlandske virksomheders balanceposter ved årets begyndelse til balancedagens valuta-

kurser og ved omregning af resultatopgørelser fra gennemsnitsskurser til balancedagens valutakurser, indregnes direkte i anden totalindkomst. Tilsvarende indregnes valutakursdifferencer, der er opstået som følge af ændringer, som er foretaget direkte i den udenlandske virksomheds egenkapital, også direkte i anden totalindkomst.

### BALANCEN

#### NEDSKRIVNING AF IMMATERIELLE OG MATERIELLE AKTIVER, INVESTERINGSEJENDOMME OG KAPITALANDELE I DATTERVIRKSOMHEDER

De regnskabsmæssige værdier af immaterielle og materielle aktiver med ubestemmelige brugstider samt kapitalandele i dattervirksomheder gennemgås på balancedagen for at fastsætte, om der er indikationer på værdiforringelse.

Hvis dette er tilfældet, skønnes aktivets genindvindingsværdi for at fastslå behovet for eventuel nedskrivning og omfanget heraf.

Hvis aktivet ikke frembringer pengestrømme uafhængigt af andre aktiver, skønnes genindvindingsværdien for den

mindste pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet indgår i.

Genindvindingsværdien opgøres som den højeste værdi af aktivets henholdsvis den pengestrømsfrembringende enheds dagsværdi med fradrag af salgsomkostninger og kapitalværdien. Når kapitalværdien opgøres, tilbagediskonteres skønnede fremtidige pengestrømme til nutidsværdi ved at anvende en diskonteringsrate, der afspejler dels aktuelle markedsvurderinger af den tidsmæssige værdi af penge, dels de særlige risici, der er tilknyttet henholdsvis aktivet og den pengestrømsfrembringende enhed, og som der ikke er reguleret for i de skønnede fremtidige pengestrømme.

Hvis henholdsvis aktivets og den pengestrømsfrembringende enheds genindvindingsværdi skønnes at være lavere end den regnskabsmæssige værdi, nedskrives den regnskabsmæssige værdi til genindvindingsværdien.

Nedskrivninger indregnes i resultatopgørelsen. Ved eventuelle efterfølgende tilbageførslers af nedskrivninger som følge af ændringer i forudsætninger for den opgjorte genindvindingsværdi forhøjes henholdsvis aktivets og den pengestrøm-

sfrembringende enheds regnskabsmæssige værdi til det korrigerede skøn af genindvindingsværdien, dog maksimalt til den regnskabsmæssige værdi, som aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed ville have haft, hvis nedskrivning ikke var foretaget.

## 2. VÆSENTLIGE REGNSKABSMÆSSIGE SKØN, FORUDSÆTNINGER OG USIKKERHEDER

I forbindelse med udarbejdelsen af koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet gennemfører ledelsen skøn og vurderinger af, hvordan indregning og måling af aktiver og forpligtelser skal finde sted på baggrund af anvendt regnskabspraksis.

### VÆSENTLIGE REGNSKABSMÆSSIGE SKØN, FORUDSÆTNINGER OG USIKKERHEDER

Ledelsen har ved indregning og måling af visse aktiver og passiver foretaget vurderinger af regnskabsmæssige skøn, herunder hvordan fremtidige begivenheder vil påvirke værdien af disse aktiver og passiver på balancedagen. Ledelsens skøn er baseret på forudsætninger, som anses for rimelige, men som i sagens natur er usikre og uforudsigelige, og kan derfor medføre korrektioner i de kommende regnskabsår, såfremt de valgte forudsætninger ikke realiseres. I forbindelse med den finansielle rapportering for 2019/2020 er følgende kritiske skøn foretaget som beskrevet i følgende relevante noter:

#### Note

- 12 Skat af årets resultat
- 13 Immaterielle aktiver
- 14 Materielle aktiver
- 15 Investeringsejendomme
- 16 Andre kapitalandele og værdipapirer
- 17 Varebeholdninger
- 18 Tilgodehavender
- 27 Anden kortfristet gæld og andre forpligtelser, indløsningsforpligtelse returemballage

### NEDSKRIVNINGSTEST AF IMMATERIELLE OG MATERIELLE AKTIVER SOM INDGÅR I PENGESTRØMSFREMBRINGENDE ENHEDER

Nedskrivningstest for goodwill, andre immaterielle aktiver med ubestemmelig levetid samt materielle aktiver er gennemført pr. 30.04.2020 for de mindste pengestrømsfrembringende enheder som aktiverne indgår i, hvilket ikke har givet anledning til nedskrivninger. Der er ikke foretaget nedskrivninger i 2018/19. De pengestrømsfrembringende enheder som aktiverne er allokeret til

samt ledelsens forudsætninger for den gennemførte nedskrivningstest fremgår nedenfor. Genindvindingsværdien opgøres med udgangspunkt i beregninger af kapitalværdien. De væsentligste usikkerheder er i den forbindelse knyttet til fastlæggelse af diskonteringsfaktorer og vækstrater samt forventede ændringer i salgspriser og produktionsomkostninger i budget- og terminalperioderne. De fastlagte diskonteringsfaktorer afspejler markedsvurderinger af den tidsmæssige værdi af penge, udtrykt ved en risikofri rente og de specifikke

risici, der er knyttet til de enkelte pengestrømsfrembringende enheder. Det skal i tilknytning hertil bemærkes, at de anvendte diskonteringsfaktorer pr. 30.04.2020 afspejler en markedsrisikopræmie, der på grund af COVID-19 situationen er ca. 1%-point højere end normalniveauet. Det er ledelsens vurdering at rimeligt sandsynlige ændringer i de anførte nøgleforudsætninger ikke vil medføre nedskrivninger.

DKK TUSINDE	2019/20		
Pengestrømsfrembringende enhed	Beverage	Ingredients	I alt
Regnskabsmæssig værdi af goodwill	3.573	0	3.573
Regnskabsmæssig værdi af andre immaterielle aktiver med ubestemmelig brugstid	5.720	0	5.720
Regnskabsmæssig værdi af øvrige immaterielle aktiver	6.642	3.054	9.696
Regnskabsmæssig værdi af materielle aktiver	600.638	118.519	719.157
<b>Regnskabsmæssig værdi i alt af immaterielle og materielle aktiver i de pengestrømsfrembringende enheder</b>	<b>616.573</b>	<b>121.573</b>	<b>738.146</b>
<i>Nøgleforudsætninger i budgetperioden</i>			
Årlig vækst i nettoomsætning	0,7%	3,7%	
<i>Nøgleforudsætninger i terminalperioden</i>			
Årlig vækst	1,0%	1,0%	
Diskonteringsrente før skat	8,3%	8,8%	
<i>Følsomhed af nøgleforudsætninger</i>			
Årlig vækst i terminalperioden – muligt fald i %-point uden nedskrivning	1,8	3,5	
Diskonteringsrente – mulig stigning i %-point uden nedskrivning	1,2	2,2	

### 3. SEGMENTER

DKK TUSINDE	Beverage	Ingrediens	Ej fordelte	Total
<b>2019/20</b>				
<b>Afsætning (thl/ton)</b>	<b>4.692</b>	<b>15.403</b>		
Nettoomsætning	1.282.624	131.160	0	1.413.784
Totale omkostninger	(1.173.408)	(124.423)	(46.011)	(1.343.839)
<b>EBITDA</b>	<b>109.219</b>	<b>6.737</b>	<b>(46.011)</b>	<b>69.945</b>
Af- og nedskrivning	(78.445)	(17.930)	(9.723)	(106.098)
<b>Primært resultat (EBIT)</b>	<b>30.774</b>	<b>(11.193)</b>	<b>(55.734)</b>	<b>(36.153)</b>
<b>Aktiver, langfristede</b>	<b>520.944</b>	<b>121.573</b>	<b>121.191</b>	<b>763.708</b>

DKK TUSINDE	Beverage	Ingrediens	Ej fordelte	Total
<b>2018/19</b>				
<b>Afsætning (thl/ton)</b>	<b>4.796</b>	<b>14.207</b>		
Nettoomsætning	1.253.085	116.610	0	1.369.695
Totale omkostninger	(1.112.565)	(106.981)	(42.926)	(1.262.472)
<b>EBITDA</b>	<b>140.520</b>	<b>9.629</b>	<b>(42.926)</b>	<b>107.223</b>
Af- og nedskrivning	(91.172)	(12.316)	(8.762)	(112.250)
<b>Primært resultat (EBIT)</b>	<b>49.348</b>	<b>(2.687)</b>	<b>(51.688)</b>	<b>(5.027)</b>
<b>Aktiver, langfristede</b>	<b>533.915</b>	<b>137.883</b>	<b>120.648</b>	<b>812.446</b>

DKK TUSINDE	Nettoomsætning		Langfristede aktiver*	
	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019
Danmark	349.866	345.659	385.532	416.712
Tyskland	551.930	531.094	345.082	358.277
Øvrige lande	511.988	492.942	7.532	8.663
	<b>1.413.784</b>	<b>1.369.695</b>	<b>738.146</b>	<b>783.652</b>

\* Langfristede aktiver udgør immaterielle og materielle aktiver.

#### SEGMENTOPLYSNINGER

Baseret på den interne rapportering, der af ledelsen anvendes til vurdering af resultater og resourceallokering har koncernen identificeret to driftssegmenter. Beverage, der omfatter produktion og salg af øl, læskedrikke og maldrikke og Ingrediens, hvilket er i overensstemmelse med den måde, hvorpå aktiviteter organiseres og styres.

#### SUPPLERENDE OPLYSNINGER

Ej fordelte omkostninger kan henføres til moderselskabet, herunder overordnet ledelse, administration og afskrivninger på aktiver, der kan henføres hertil. Desuden indgår Andre driftsindtægter og -udgifter samt afskrivninger fra investeringsejendomme.

Ej fordelte langfristede aktiver kan henføres til moderselskabet, herunder administrationsbygninger og mødecenter samt driftsmidler henført hertil. Desuden er langfristede aktiver fra investeringsejendomme indregnet her.

#### OPLYSNINGER OM VÆSENTLIGE KUNDER

Ud af koncernens samlede nettoomsætning udgør salget til to kunder henholdsvis ca. 21% (2018/2019 23%) og ca. 15% (2018/2019 12%)

## 4. NETTOOMSÆTNING

DKK TUSINDE	NETTOOMSÆTNING	
	2019/2020	2018/2019
Danmark	349.866	345.659
Tyskland	551.930	531.094
Øvrige lande	511.988	492.942
	<b>1.413.784</b>	<b>1.369.695</b>

### NETTOOMSÆTNING

Nettoomsætningen fra salg af varer indregnes i resultatopgørelsen når kontrollen af varerne overgår til køber, dvs. på tidspunktet for levering, og hvis omsætningen kan måles pålideligt, og betaling forventes modtaget. Den samlede omsætning indregnes på tidspunkt for levering, og omsætningen omfatter således ikke indtægter, der indregnes over tid.

Nettoomsætningen opgøres som det beløb, eksklusiv moms, øl- og vandafgift og lignende, der opkræves på vegne af tredjemand, der forventes modtaget for de leverede varer på tidspunktet for handlens indgåelse. Selskabet vurderer ved alle aftaler, om disse inkluderer aftalevilkår, der udgør selvstændige leveringsforpligtelser, hvortil en andel af transaktionsprisen i så fald vil skulle allokeres.

Koncernen har ingen kontrakter med lang produktions- eller leveringstid, kontrakter indeholdende flere leveringsforpligtelser eller kontrakter med variabelt vederlag.

### OMSÆTNING FORDELT PÅ GEOGRAFISKE OMRÅDER

Koncernens aktiviteter er primært fordelt på områderne Danmark, Tyskland og øvrige lande (Afrika, Asien, Mellemøsten, Americas og Europa i øvrigt).

## 5. PRODUKTIONSOMKOSTNINGER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
	Vareforbrug	1.027.103
Nedskrivning af varebeholdninger	21.329	10.996
Af- og nedskrivninger	73.261	83.867
Øvrige produktionsomkostninger	33.018	26.235
	<b>1.154.711</b>	<b>1.112.360</b>

## 6. PERSONALEOMKOSTNINGER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
	Bestyrelseshonorar	1.036
Lønninger og gager	224.761	206.859
Bidragbaserede pensionsordninger	6.380	9.695
Andre omkostninger til social sikring	18.768	16.949
Øvrige personaleomkostninger	6.537	2.821
Refusion fra offentlige myndigheder	(1.463)	(603)
	<b>256.019</b>	<b>236.412</b>
Indgår i resultatopgørelsen med følgende fordeling:		
Produktionsomkostninger	151.176	148.344
Distributionsomkostninger	68.315	57.703
Administrationsomkostninger	36.528	29.430
Indregnet i kostprisen for tekniske anlæg/Udviklingsprojekter	0	935
	<b>256.019</b>	<b>236.412</b>
<b>Gennemsnitligt antal medarbejdere</b>	<b>603</b>	<b>594</b>



## 6. PERSONALEOMKOSTNINGER, FORTSAT

DKK TUSINDE	Bestyrelse		Direktion		Andre ledende medarbejdere	
	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019
<b>Vederlag til ledelsesmedlemmer</b>						
Bestyrelseshonorar	1.036	690	0	0	0	0
Lønninger og gager mv.	0	0	14.473	5.038	8.842	14.663
Pension	0	0	382	0	627	1.131
<b>Vederlag i alt</b>	<b>1.036</b>	<b>690</b>	<b>14.855</b>	<b>5.038</b>	<b>9.469</b>	<b>15.794</b>

### 📄 PENSIONSORDNINGER OG FORPLIGTELSE

Koncernen har indgået bidragsbaserede pensionsaftaler med en væsentlig del af koncernens ansatte. Ved bidragsbaserede pensionsordninger indbetaler arbejdsgiver løbende bidrag til et uafhængigt pensionselskab, pensionsfond e.l., men har ikke nogen risiko med hensyn til den fremtidige udvikling i rente, inflation, dødelighed, invaliditet mv. for så vidt angår det beløb, der til sin tid skal udbetales til medarbejderen.

Bidragene vedrørende bidragsbaserede pensionsordninger indregnes i resultatopgørelsen i den periode, hvori medarbejderne har udført den arbejdsydelse, der giver ret til pensionsbidraget. Skyldige pensionsbidrag indregnes i balancen som en forpligtelse.

Bortset fra pensionsordning vedrørende en enkelt tidligere ansat har koncernen ikke indgået ydelsesbaserede pensionsordninger. Pensionsforpligtelsen vedrørende denne person er opgjort aktuarmæssigt af Longial GmbH pr. 30.04.2020.

### 🏆 BONUSPROGRAMMER OG FRATRÆDELSESORDNINGER

Koncernens nøglemedarbejdere er omfattet af et resultatorienteret bonusprogram. Fratrædelsesgodtgørelser for ledere udgør maksimalt to års vederlag. Ordningerne er uændrede i forhold til sidste år.

## 7. FORSKNINGS- OG UDVIKLINGSOMKOSTNINGER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
<b>Sammenhængen mellem afholdte omkostningsførte udviklingsomkostninger og udviklingsomkostninger indregnet under immaterielle aktiver er:</b>		
Afholdte forsknings- og udviklingsomkostninger	21.242	16.107
Udviklingsomkostninger indregnet under immaterielle aktiver	(105)	(3.079)
<b>Årets forsknings- og udviklingsomkostninger som ikke er indregnet under immaterielle aktiver, indregnet under produktionsomkostninger i resultatopgørelsen</b>	<b>21.137</b>	<b>13.028</b>

I udviklingsomkostningerne indgår nedskrivning på igangværende udviklingsprojekter med 3.034 t.kr. samt 1.936 t.kr. på færdigvarer og handelsvarer tilknyttet udviklingsprojekterne.

## 8. AF- OG NEDSKRIVNINGER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
Immaterielle aktiver	5.874	2.988
Bygninger	23.504	21.418
Produktionsanlæg og maskiner	64.415	75.813
Andre anlæg mv	10.352	10.331
Investeringsejendomme	1.953	1.859
Fortjeneste/tab ved salg af materielle aktiver	(563)	(159)
Fortjeneste/tab ved salg af immaterielle aktiver	330	0
Fortjeneste/tab ved salg af aktiver bestemt for salg	162	0
	<b>106.027</b>	<b>112.250</b>

Indgår i resultatopgørelsen med følgende fordeling:

Produktionsomkostninger	73.261	83.867
Distributionsomkostninger	17.936	13.285
Administrationsomkostninger	8.657	7.652
Andre driftsomkostninger	6.172	6.273
Indregnet i kostpris for udviklingsomkostninger	0	1.173
	<b>106.027</b>	<b>112.250</b>

## 9. ANDRE DRIFTSINDTÆGTER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
Offentlige tilskud	5.807	7.184
Lejeindtægter	6.333	6.494
Øvrig anden indkomst	193	1.279
	<b>12.333</b>	<b>14.957</b>

### ANDRE DRIFTSINDTÆGTER OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Andre driftsindtægter og driftsomkostninger omfatter indtægter og omkostninger af sekundær karakter set i forhold til koncernens hovedaktiviteter.

## 10. FINANSIELLE INDTÆGTER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
Renter af bankindestående mv.	10	392
Renter af andre kapitalandele og værdipapirer	284	21
<b>Renteindtægter fra finansielle aktiver, der ikke måles til dagsværdi via resultatet</b>	<b>294</b>	<b>413</b>
Udbytte fra andre kapitalandele og værdipapirer	31	31
Valutakursgevinster og -tab, netto	115	0
	<b>440</b>	<b>444</b>

## 11. FINANSIELLE OMKOSTNINGER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
Renter på prioritetsgæld	1.340	1.856
Renter på bankgæld m.v.	3.355	2.642
Renter af indregnede leasingforpligtelser	1.275	632
<b>Finansielle omkostninger af finansielle forpligtelser, der ikke måles til dagsværdi via resultatet</b>	<b>5.969</b>	<b>5.130</b>
Valutakurstab	0	627
	<b>5.969</b>	<b>5.757</b>

### FINANSIELLE POSTER

Finansielle poster omfatter renteindtægter (note 10) og -omkostninger (note 11), realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab på værdipapirer, gældsforpligtelser og transaktioner i fremmed valuta, amortisationstillæg/-fradrag vedrørende prioritetsgæld mv. samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen.

Renteindtægter og -omkostninger periodiseres med udgangspunkt i hovedstolen og den effektive rentesats. Den effektive rentesats er den

diskonteringssats, der skal anvendes til at tilbagediskontere de forventede fremtidige betalinger, som er knyttet til det finansielle aktiv eller den finansielle forpligtelse, for at nutidsværdien af disse svarer til den regnskabsmæssige værdi af henholdsvis aktivet og forpligtelsen.

Udbytte fra investeringer i kapitalandele indregnes, når der er erhvervet endelig ret til udbyttet. Dette vil typisk sige på tidspunktet for generalforsamlingens godkendelse af udlodningen fra det pågældende selskab.

## 12. SKAT AF ÅRETS RESULTAT

### DKK TUSINDE

2019/2020 2018/2019

Aktuel skat	(2.391)	5.723
Reguleringer af skat vedrørende tidligere år	(1.838)	0
Regulering af udskudt skat	(5.043)	(3.089)
Regulering af udskudt skat vedrørende tidligere år	0	(57)
	<b>(9.272)</b>	<b>2.577</b>

### SKAT

Årets skat, som består af årets aktuelle skat og ændring af udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen eller i anden totalindkomst med den del, der kan henføres til posteringer henholdsvis direkte på egenkapitalen og i anden totalindkomst. Valutakursreguleringer af udskudt skat indregnes som en del af årets reguleringer af udskudt skat.

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen opgjort som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst, reguleret for betalt acontoskat.

Ved beregning af årets aktuelle skat anvendes de på balancedagen gældende skattesatser og -regler.

Udskudt skat indregnes efter den balancerorienterede gældsmetode af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser,

bortset fra udskudt skat på midlertidige forskelle, der er opstået ved enten første indregning af goodwill eller ved første indregning af en transaktion, der ikke er en virksomhedssammenslutning, og hvor den midlertidige forskel konstateret på tidspunktet for første indregning hverken påvirker det regnskabsmæssige resultat eller den skattepligtige indkomst.

Der indregnes udskudt skat af midlertidige forskelle forbundet med kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder, medmindre moderselskabet har mulighed for at kontrollere, hvornår den udskudte skat realiseres, og det er sandsynligt, at den udskudte skat ikke vil blive udløst som aktuel skat inden for en overskuelig fremtid.

Den udskudte skat opgøres med udgangspunkt i henholdsvis den planlagte anvendelse af det enkelte aktiv og afviklingen af den enkelte forpligtelse.

Udskudt skat måles ved at anvende de

skattesatser og -regler i de respektive lande, der – baseret på vedtagne eller i realiteten vedtagne love på balancedagen forventes at gælde, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat.

Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser eller -regler indregnes i resultatopgørelsen, medmindre den udskudte skat kan henføres til poster, der tidligere er indregnet i anden totalindkomst. I sidstnævnte tilfælde indregnes ændringen ligeledes i anden totalindkomst.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettede skattemæssige underskud, indregnes i balancen med den værdi, aktivet forventes at kunne realiseres til, enten ved modregning i udskudte skatteforpligtelser eller som nettoskatteaktiver til modregning i fremtidige positive skattepligtige indkomster. Det revurderes på hver balancedag, om det er sandsynligt, at der i fremtiden vil blive frembragt tilstrækkelig skattepligtig indkomst til, at det udskudte skatteaktiv vil kunne udnyttes.

Moderselskabet er sambeskattet med alle danske dattervirksomheder. Den aktuelle danske selskabsskat fordeles mellem de sambeskattede danske virksomheder i forhold til disses skattepligtige indkomster.

### AKTUEL SELSKABSSKAT

Regnskabsårets aktuelle selskabsskat for de danske koncernvirksomheder er beregnet ud fra en skatteprocent på 22,0% (2018/2019: 22,0%). For udenlandske koncernvirksomheder er anvendt det pågældende lands aktuelle skatteprocent.

Som omtalt i årsrapporten for 2018/2019 har en gennemgang af de i koncernen anvendte interne afregningspriser medført, at skattemyndighederne har foreslået en omfordeling af koncernens skattepligtige indkomst for tidligere indkomstår. Koncernen har hidtil ikke været enig i de foreslåede omfordelinger, men har i 2019/2020 på baggrund af drøftelser og gennemgang af den forelagte dokumentation i samarbejde med skattemyndighederne samt en fornyet vurdering af omfordelingen herfra revurderet det sandsynlige udfald af gennemgangen baseret på principperne i IFRIC 23.

Som resultat heraf har koncernen pr. 30.04.2020 indregnet nettotilgodehavende skat vedrørende tidligere år på 2,5 mio. kr., der i balancen er indregnet under tilgodehavender samt anden gæld og andre forpligtelser.

## 12. SKAT AF ÅRETS RESULTAT, FORTSAT

DKK TUSINDE	2019/2020	2019/2020 %	2018/2019	2018/2019 %
<b>Resultat før skat</b>	<b>(41.684)</b>		<b>(10.340)</b>	
Beregnet skat heraf	(9.170)	22,0	(2.277)	22,0
Skatteeffekt af permanente afvigelser	(274)	0,7	(141)	1,4
Effekt af forskelle i skatteprocenter for udenlandske dattervirksomheder	2.010	(4,8)	4.999	(48,3)
Effekt af reguleringer samt ændring af skøn	(1.838)	4,4	(4)	0
<b>Årets skat/effektiv skatteprocent</b>	<b>(9.272)</b>	<b>22,3</b>	<b>2.577</b>	<b>(24,9)</b>
<b>DKK TUSINDE</b>			<b>2019/2020</b>	<b>2018/2019</b>
Skat af indtægter og omkostninger indregnet i anden totalindkomst kan specificeres således:				
Ændring i aktuel skat ved dagsværdiregulering af andre kapitalandele og værdipapirer			(248)	23
			<b>(248)</b>	<b>23</b>



## 13. IMMATERIELLE AKTIVER

### **GOODWILL**

Goodwill opstået i forbindelse med virksomhedskøb fordeles på overtagelsestidspunktet til de pengestrømsfrembringende enheder, som forventes at opnå økonomiske fordele af virksomhedssammenslutningen.

Goodwill afskrives ikke, men testes for værdiforringelse minimum en gang årligt, og hyppigere hvis der er indikationer på værdiforringelse. Den årlige test for værdiforringelse foretages pr. 30. april.

### **IMMATERIELLE AKTIVER MED UBESTEMMELIG BRUGSTID**

Immaterielle aktiver med ubestemmelig brugstid, herunder varemærkerettigheder, afskrives ikke, men testes minimum én gang årligt for værdiforringelse. Hvis den regnskabsmæssige værdi af aktiverne overstiger genindvindingsværdien, nedskrives til den laveste værdi.

### **ØVRIGE IMMATERIELLE AKTIVER**

Erhvervede rettigheder i form af soft-

ware måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Software afskrives lineært over den forventede brugstid, som sædvanligvis er 3-10 år.

Udviklingsprojekter vedrørende produkter og processer, der er klart definerede og identificerbare, indregnes som immaterielle aktiver, hvis det er sandsynligt, at produktet eller processen vil generere fremtidige økonomiske fordele til koncernen, og udviklingsomkostningerne ved det enkelte aktiv kan måles pålideligt.

Øvrige udviklingsomkostninger indregnes som omkostninger i resultatopgørelsen, når omkostningerne afholdes. Udviklingsprojekter måles ved første indregning til kostpris. Kostprisen for udviklingsprojekter omfatter omkostninger, der direkte kan henføres til udviklingsprojekterne og som er nødvendige for at færdiggøre projektet, regnet fra det tidspunkt, hvor udviklingsprojektet første gang opfylder kriterierne for indregning for et aktiv.

Udviklingsprojekter afskrives lineært over den forventede brugstid. Afskrivningsperioden udgør sædvanligvis 3-5 år. For udviklingsprojekter, der er beskyttet af immaterielle rettigheder, udgør den maksimale afskrivningsperiode restløbetiden for de pågældende rettigheder.

Udviklingsprojekter nedskrives til eventuel lavere genindvindingsværdi.

Igangværende udviklingsprojekter testes minimum én gang årligt for værdiforringelse.

### **NEDSKRIVNINGSTEST AF GOODWILL OG IMMATERIELLE AKTIVER MED UBESTEMMELIG BRUGSTID**

Note 2 om væsentlige regnskabsmæssige skøn, forudsætninger og usikkerheder indeholder forudsætninger og følsomhed vedrørende nedskrivningstest for de pengestrømsfrembringende enheder som indeholder goodwill og immaterielle aktiver med ubestemmelig brugstid.

### **NEDSKRIVNINGSTEST ØVRIGE IMMATERIELLE AKTIVER**

Koncernen har i 2019/20 sat et igangværende udviklingsprojekt i bero, og har som følge heraf nedskrevet projektet med 3.034 t.kr., som indgår i forsknings- og udviklingsomkostninger i segmentet ingredients. Nedskrivningen indgår i af- og nedskrivninger på immaterielle anlægsaktiver, note 8.

### 13. IMMATERIELLE AKTIVER, FORTSAT

	Good- will	Udviklings- projekter	Rettigheder	Software	Igangværende udviklings- projekter	Total
Kostpris 01.05.2019	3.573	7.121	7.031	46.873	6.435	71.033
Valutakursregulering	0	0	0	0	0	0
Reklassifikation	0	0	0	0	0	0
Overførsler	0	3.176	0	0	(3.176)	0
Øvrig tilgang	0	0	0	2.135	105	2.240
Øvrig afgang	0	0	(1.307)	(4.079)	(330)	(5.716)
<b>Kostpris 30.04.2020</b>	<b>3.573</b>	<b>10.297</b>	<b>5.724</b>	<b>44.929</b>	<b>3.034</b>	<b>67.557</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2019	0	7.121	544	40.082	0	47.747
Valutakursregulering	0	0	4	1	0	5
Reklassifikation	0	0	0	0	0	0
Årets afskrivninger	0	161	436	2.244	0	2.841
Periodens nedskrivninger	0	0	0	0	3.034	3.034
Tilbageførsel ved øvrig afgang	0	0	(980)	(4.079)	0	(5.059)
<b>Af- og nedskrivninger 30.04.2020</b>	<b>0</b>	<b>7.281</b>	<b>4</b>	<b>38.248</b>	<b>3.034</b>	<b>48.568</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.04.2020</b>	<b>3.573</b>	<b>3.015</b>	<b>5.720</b>	<b>6.681</b>	<b>0</b>	<b>18.989</b>

### 13. IMMATERIELLE AKTIVER, FORTSAT

	Good- will	Udviklings- projekter	Rettigheder	Software	Igangværende udviklings- projekter	Total
Kostpris 01.05.2018	3.573	7.121	7.003	45.163	3.842	66.702
Valutakursregulering	0	0	11	24	0	35
Reklassifikation	0	0	0	0	0	0
Overførsler	0	0	0	215	(215)	0
Øvrig tilgang	0	0	17	1.652	3.083	4.752
Øvrig afgang	0	0	0	(183)	(274)	(456)
<b>Kostpris 30.04.2019</b>	<b>3.573</b>	<b>7.121</b>	<b>7.031</b>	<b>46.871</b>	<b>6.435</b>	<b>71.033</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2018	0	7.121	108	37.679	0	44.908
Valutakursregulering	0	0	0	25	0	25
Reklassifikation	0	0	0	0	0	0
Årets afskrivninger	0	0	436	2.552	0	2.988
Periodens nedskrivninger	0	0	0	0	0	0
Tilbageførsel ved øvrig afgang	0	0	0	(174)	0	(174)
<b>Af- og nedskrivninger 30.04.2019</b>	<b>0</b>	<b>7.121</b>	<b>544</b>	<b>40.082</b>	<b>0</b>	<b>47.747</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.04.2019</b>	<b>3.573</b>	<b>0</b>	<b>6.487</b>	<b>6.791</b>	<b>6.435</b>	<b>23.286</b>

## 14. MATERIELLE AKTIVER

DKK TUSINDE	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg mv.	Anlæg under opførelse	Total
Kostpris 01.05.2019	691.169	1.444.677	136.220	4.836	2.276.903
Kursregulering	(230)	(652)	(53)	(3)	(938)
Overførsler	1.770	15.026	418	(17.081)	133
Tilgang	1.932	5.902	8.844	14.264	30.942
Afgang	(4)	(7.525)	(36.969)	0	(44.498)
Overført til aktiver bestemt for salg	(6.490)	0	0	0	(6.490)
<b>Kostpris 30.04.2020</b>	<b>688.146</b>	<b>1.457.429</b>	<b>108.460</b>	<b>2.016</b>	<b>2.256.052</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2019	362.098	1.070.266	110.783	0	1.543.147
Kursregulering	(109)	(510)	37	0	(582)
Overførsler	0	0	59	0	59
Årets afskrivninger	16.614	60.351	8.758	0	85.723
Årets nedskrivninger	2.333	0	0	0	2.333
Tilbageførsel ved afgang	(4)	(7.525)	(36.541)	0	(44.070)
Overført til aktiver bestemt for salg	(2.055)	0	0	0	(2.055)
<b>Af- og nedskrivninger 30.04.2020</b>	<b>378.876</b>	<b>1.122.581</b>	<b>83.096</b>	<b>0</b>	<b>1.584.555</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.04.2020</b>	<b>309.270</b>	<b>334.847</b>	<b>25.364</b>	<b>2.016</b>	<b>671.497</b>
<b>Leasingaktiver indregnet i balancen</b>					
Kostpris 01.05.2019	21.004	9.638	4.633	0	35.275
Effekt af ændring i anvendt regnskabspraksis	0	0	0	0	0
Kursregulering	1	(7)	0	0	(6)
Overførsler	0	0	(133)	0	(133)
Tilgang	26.052	4.496	976	0	31.524
Afgang	0	(1.697)	(634)	0	(2.331)
Effekt af regulering af kontrakter	0	0	0	0	0
<b>Kostpris 30.04.2020</b>	<b>47.056</b>	<b>12.430</b>	<b>4.842</b>	<b>0</b>	<b>64.329</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2019	2.341	4.582	1.742	0	8.665
Kursregulering	0	(4)	(1)	0	(5)
Overførsler	0	0	(59)	0	(59)
Årets afskrivninger	4.557	4.064	1.594	0	10.215
Afgang	0	(1.697)	(450)	0	(2.147)
<b>Af- og nedskrivninger 30.04.2020</b>	<b>6.897</b>	<b>6.944</b>	<b>2.827</b>	<b>0</b>	<b>16.669</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi af indregnede leasingaktiver 30.04.2020</b>	<b>40.159</b>	<b>5.487</b>	<b>2.015</b>	<b>0</b>	<b>47.660</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi i alt 30.04.2020</b>	<b>349.429</b>	<b>340.334</b>	<b>27.462</b>	<b>2.016</b>	<b>719.157</b>



## 14. MATERIELLE AKTIVER, FORTSAT

DKK TUSINDE	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg mv.	Anlæg under opførelse	Total
Kostpris 01.05.2018	685.379	1.424.949	127.030	4.577	2.241.935
Kursregulering	531	1.487	112	7	2.137
Overførsler	0	486	185	(671)	0
Tilgang	8.393	17.833	10.574	924	37.724
Afgang	0	(78)	(1.681)	0	(1.759)
Overført til aktiver bestemt for salg	(3.134)	0	0	0	(3.134)
<b>Kostpris 30.04.2019</b>	<b>691.169</b>	<b>1.444.677</b>	<b>136.220</b>	<b>4.837</b>	<b>2.276.903</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2018	342.790	998.010	103.628	0	1.444.428
Kursregulering	233	1.099	102	0	1.434
Årets afskrivninger	17.208	63.401	8.422	0	89.031
Årets nedskrivninger	1.867	7.833	168	0	9.868
Tilbageførsel ved afgang	0	(77)	(1.537)	0	(1.614)
<b>Af- og nedskrivninger 30.04.2019</b>	<b>362.098</b>	<b>1.070.266</b>	<b>110.783</b>	<b>0</b>	<b>1.543.147</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.04.2019</b>	<b>329.071</b>	<b>374.411</b>	<b>25.437</b>	<b>4.837</b>	<b>733.756</b>
<b>Leasingaktiver indregnet i balancen</b>					
Kostpris 01.05.2019	0	0	0	0	0
Effekt af ændring i anvendt regnskabspraksis	11.633	9.622	4.041	0	25.296
Kursregulering	0	16	3	0	19
Tilgang	445	0	589	0	1.034
Effekt af regulering af kontrakter	8.926	0	0	0	8.926
<b>Kostpris 30.04.2019</b>	<b>21.004</b>	<b>9.638</b>	<b>4.633</b>	<b>0</b>	<b>35.275</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2018	0	0	0	0	0
Kursregulering	(1)	3	1	0	3
Årets afskrivninger	2.342	4.579	1.741	0	8.662
<b>Af- og nedskrivninger 30.04.2019</b>	<b>2.341</b>	<b>4.582</b>	<b>1.742</b>	<b>0</b>	<b>8.665</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi af indregnede leasingaktiver 30.04.2019</b>	<b>18.663</b>	<b>5.056</b>	<b>2.891</b>	<b>0</b>	<b>26.610</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi i alt 30.04.2019</b>	<b>347.734</b>	<b>379.467</b>	<b>28.328</b>	<b>4.837</b>	<b>760.366</b>

## 14. MATERIELLE AKTIVER, FORTSAT

### **MATERIELLE AKTIVER**

Grunde og bygninger, produktionsanlæg og maskiner, andre anlæg, driftsmateriel og inventar samt reservedele til egne maskiner måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Der afskrives ikke på grunde.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen, omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen og omkostninger til klargøring af aktivet indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. Afskrivningsgrundlaget er aktivets kostpris fratrukket restværdien. Restværdien er det forventede beløb, som vil kunne opnås ved salg af aktivet i dag efter fradrag af salgsomkostninger, hvis aktivet allerede havde den alder og var i den stand, som aktivet forventes at være i efter afsluttet brugstid.

Kostprisen på et samlet aktiv opdeles i mindre bestanddele, der afskrives hver for sig, hvis brugstiden er forskellig. Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider:

Bygninger	op til 50 år
Produktionsanlæg og maskiner	1 - 30 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	1 - 25 år

Afskrivningsmetoder, brugstider og restværdier revurderes årligt.

Materielle aktiver nedskrives til genindvindingsværdi, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Koncernen indregner med få undtagelser alle leasingaftaler i balancen. Leasingforpligtelsen måles til nutidsværdien af de fremtidige leasingbetalinger, og leasingaktivet indregnes til samme værdi korrigeret for betalinger foretaget til leasinggiver forud for leasingaftalens start og modtagne incitamentsbetalinger fra leasinggiver. Selskabet har ved fastsættelsen af den forventede lejeperiode anvendt den uopsigelige lejeperiode i aftalen tillagt perioder omfattet af en forlængelsesoption, som ledelsen med rimelig sandsynlighed forventer at udnytte. Ved tilbagediskontering af leasingydelse til nutidsværdi har koncernen anvendt sin alternative lånerente, som udgør omkostningen ved at optage eksternt finansiering for et tilsvarende aktiv med en finansieringsperiode, som svarer til løbetiden af leasingaftalen.

Koncernen har valgt ikke at indregne serviceaftaler, kortfristede leasingaftaler og leasingaftaler med lav værdi.

### **NEDSKRIVNINGSTEST AF MATERIELLE AKTIVER SOM INDGÅR I PENGESTRØMSFREMBRINGENDE ENHEDER**

Note 2 om væsentlige regnskabsmæssige skøn, forudsætninger og usikkerheder indeholder forudsætninger og følsomhed vedrørende nedskrivningstest for de pengestrømsfrembringende enheder som indeholder materielle aktiver, herunder grunde og bygninger samt anlæg og maskiner m.v. der anvendes i produktionen.

### **NEDSKRIVNINGSTEST ØVRIGE MATERIELLE AKTIVER**

Koncernen har i 2019/20 nedskrevet grunde og bygninger med 2.335 t.kr. som indgår i af- og nedskrivninger, note 8. Nedskrivningen vedrører segmentet Beverage.

Der blev i regnskabsåret 2018/2019 gennemført nedskrivninger på materielle aktiver. Af dette beløb kan henføres 9,6 mio. kr. til dattervirksomheden AS Viru Ölu, Estland. Nedskrivningerne er foretaget som følge af flere års negative resultater. Der er i regnskabsårets udløb gennemført impairment test af materielle udviklingsaktiver. Heri indgår desuden et mindre aktiv, som er henført til immaterielle udviklingsomkostninger.

Ved opgørelse af genindvindingsværdien er anvendt en diskonteringsfaktor på 10%.

## 15. INVESTERINGSEJENDOMME

DKK TUSINDE	2020	2019
Kostpris 01.05	99.719	99.145
Tilgang i perioden	0	2.305
Afgang	0	(1.731)
<b>Kostpris 30.04</b>	<b>99.719</b>	<b>99.719</b>
Af- og nedskrivninger 01.05	76.284	76.155
Periodens afskrivning	1.953	1.859
Tilbageførsel ved afgang	0	(1.731)
<b>Af- og nedskrivning 30.04</b>	<b>78.237</b>	<b>76.284</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.04</b>	<b>21.482</b>	<b>23.435</b>

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
<b>Fremtidig minimumshusleje for uopsigelige huslejekontrakter</b>		
Inden for et år fra balancedagen	5.256	6.095
Mellem et og fem år fra balancedagen	21.023	18.240
Efter fem år fra balancedagen	27.261	28.120
	<b>53.540</b>	<b>52.455</b>

### INVESTERINGSEJENDOMME

Investeringsejendomme er ejendomme, der besiddes for at opnå lejeindtægter eller kapitalgevinster.

Investeringsejendomme måles ved første indregning til kostpris, der omfatter ejendommens købspris og eventuelle direkte tilknyttede omkostninger.

Efterfølgende måles investeringsejendomme til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Der afskrives ikke på grunde.

Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider: Bygninger op til 50 år

### SUPPLERENDE OPLYSNINGER

På balancedagen udgør dagsværdien (niveau 3) 27,9 mio. kr. (30.04.2019: 34,4 mio. kr.) og overstiger den regnskabsmæssige værdi med 6,3 mio. kr.

Dagsværdierne er opgjort med udgangspunkt i aktivernes kapitalværdi baseret på fremtidig udlejning af bygninger, og beregnet ved anvendelse af beregnede nettopengestrømme på basis af budgetter godkendt af ledelsen samt estimeret markedsbestemt diskonteringsfaktor 7,75% (30.04.2019: 7,75%).

Investeringsejendommene består af ejendomme som koncernen ikke længere anvender til egne formål.

Lejeindtægter for koncernens investeringsejendomme er indregnet under Andre driftsindtægter.

Driftsomkostninger og afskrivninger for koncernens investeringsejendomme indregnet under Andre driftsomkostninger.

Resultat før finansielle poster og skat udgør 2,5 mio. kr. (2018/2019: 2,1 mio. kr.).

Huslejekontrakter på koncernens investeringsejendomme er indgået med uopsigelige lejeperioder på 5-10 år, med option på yderligere forlængelse.

Alle huslejekontrakter indeholder bestemmelser om regulering af huslejen. Der indgår ikke option for lejer til at købe ejendomme ved udløbet af lejeperioden.

## 16. ANDRE KAPITALANDELE OG VÆRDIPAPIRER

DKK TUSINDE	2020	2019
Kostpris 01.05	14.075	14.204
Afgang	(131)	(129)
<b>Kostpris 30.04</b>	<b>13.944</b>	<b>14.075</b>
Op- og nedskrivninger 01.05	(8.863)	(8.969)
Årets reguleringer	(1.126)	106
<b>Op- og nedskrivninger pr. 30.04</b>	<b>9.989</b>	<b>(8.863)</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 30.04</b>	<b>3.953</b>	<b>5.212</b>

### ANDRE KAPITALANDELE OG VÆRDIPAPIRER

Koncernens forretningsmodel vedrørende Andre kapitalandele og værdipapirer, herunder koncernens beholdning af pantebreve, er at besidde disse med henblik på inddrivelse af de kontraktlige pengestrømme, som udelukkende består af renter og afdrag på hovedstolen. Denne beholdning måles til amortiseret kostpris. Værdipapirer omfatter børsnoterede værdipapirer og egenkapitalandele i virksomheder, som ikke er dattervirksomheder. Værdipapirerne måles ved første indregning til dagsværdi på handelsdagen tillagt direkte henførbare omkostninger ved købet. Efterfølgende måles værdipapirerne til dagsværdi på balancedagen, og ændringer i dagsværdien indregnes i anden totalindkomst. Når værdipapirerne sælges eller afvikles, resultatføres de akkumulerede dagsværdireguleringer. For børsnoterede værdipapirer fastsættes dagsværdien til børskurser på balancedagen, og for andre værdipapirer til en skønnet dagsværdi opgjort på baggrund af markedsinformationer ved anvendelse af værdiansættelsesmodeller.

### OPGØRELSE AF DAGSVÆRDIER

Metoder og forudsætninger for opgørelse af dagsværdier.

#### Børsnoterede obligationer og aktier

Beholdning af børsnoterede aktier værdiansættes til noterede priser (niveau 1).

#### Unoterede aktier og værdipapirer

Unoterede aktier (niveau 2) værdiansættes med udgangspunkt i et aktivt marked for handel med unoterede aktier.

Unoterede aktier og værdipapirer (niveau 3) omfatter brancherelaterede investeringer mv.

Der måles til dagsværdien baseret på værdiansættelsesmetoder, hvor eventuelle input ikke er baseret på observerbare markedsdata.

Moderelskabet foretog i 2018/2019, som led i vurderingen af genindvindingsværdien af investeringer i dattervirksomheden AS Viru Ōlu, nedskrivning af langfristet tilgodehavende med selskabet med 13,3 mio. kr. måles til dagsværdi baseret på værdiansættelsesmetoder, hvor eventuelle væsentlige input ikke er baseret på observerbare markedsdata. Under årets regulering på 1.127 t.kr. indgår nedskrivning på 1.200 t.kr. unoterede aktier.

DKK TUSINDE	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	I ALT
<b>2020</b>				
Børsnoterede aktier	805	0	0	805
Unoterede aktier og værdipapirer	0	0	3.148	3.148
	<b>805</b>	<b>0</b>	<b>3.148</b>	<b>3.953</b>
<b>2019</b>				
Børsnoterede aktier	732	0	0	732
Unoterede aktier og værdipapirer	0	2.400	2.080	4.480
	<b>732</b>	<b>2.400</b>	<b>2.080</b>	<b>5.212</b>

Der er ikke sket overførsler mellem niveau 1 og niveau 2 i regnskabsårene. Der er i regnskabsåret sket overførsel fra niveau 2 til niveau 3.

DKK TUSINDE	Andre kapitalandele og værdipapirer
<b>Regnskabsmæssig værdi 1. maj 2019</b>	<b>2.080</b>
Regulering	(8)
Overførsel	2.400
Salg	(132)
Nedskrivning	(1.200)
<b>Regnskabsmæssig værdi 30. april 2020</b>	<b>3.148</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 1. maj 2018</b>	<b>2.209</b>
Salg	(129)
<b>Regnskabsmæssig værdi 30. april 2019</b>	<b>2.080</b>



## 17. VAREBEHOLDNINGER

DKK TUSINDE	2020	2019
Råvarer, halvfabrikata, engangsemballage, reservedele	80.632	76.623
Varer under fremstilling	11.405	12.243
Færdigvarer og handelsvarer	82.466	71.658
	<b>174.504</b>	<b>160.524</b>

### VAREBEHOLDNINGER

Varebeholdninger måles til kostpris, opgjort efter FIFO-metoden, eller nettorealiseringsværdi, hvor denne er lavere. Kostprisen for handelsvarer, råvarer og hjælpematerialer omfatter anskaffelsesprisen med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Kostprisen for fremstillede varer og varer under fremstilling omfatter omkostninger til råvarer, hjælpematerialer og direkte løn samt fordelte faste og variable indirekte produktionsomkostninger. Variable indirekte produktionsomkostninger omfatter indirekte materialer og løn og fordeles baseret på forkalkulationer for de faktisk producerede varer.

Faste indirekte produktionsomkostninger omfatter omkostninger til vedligeholdelse af og afskrivninger på de maskiner, fabriksbygninger og udstyr, der benyttes i produktionsprocessen, samt generelle omkostninger til fabriksadministration og ledelse. Faste produktionsomkostninger fordeles på baggrund af produktionsanlæggets normale kapacitet. Nettorealiseringsværdi for varebeholdninger opgøres som forventet salgspris med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der skal afholdes for at effektivisere salget. Desuden indgår beholdning af reservedele til produktionsapparatet.

## 18. TILGODEHAVENDER

DKK TUSINDE	2020	2019
Tilgodehavender fra salg	185.920	270.297
Andre tilgodehavender	6.212	13.831
Tilgodehavende skat	27.030	0
<b>Tilgodehavender</b>	<b>219.162</b>	<b>284.128</b>
<b>Foretagne nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab</b>	<b>7.488</b>	<b>1.990</b>
Hensættelseskonto pr. 01.05.	1.990	1.331
Valutakursregulering	0	2
Årets konstaterede tab og indgået på tidl. afskrevne fordringer	(2.402)	(186)
Tilbageførte nedskrivninger	(28)	0
Årets nedskrivninger til imødegåelse af tab	7.929	843
<b>Hensættelseskonto 30.04.</b>	<b>7.488</b>	<b>1.990</b>
<b>Årets nedskrivninger indregnet i resultatopgørelsen</b>	<b>(5.498)</b>	<b>(659)</b>

### TILGODEHAVENDE SKAT

Tilgodehavende skat vedrørende tidligere år omhandler forhold redegjort for jf. note 12.

### HENSÆTTELSESKONTO

Der anvendes en hensættelseskonto til at reducere den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser, hvis værdi er forringet grundet tabs-risiko. Der foretages direkte nedskrivninger af tilgodehavender, hvis værdien ud fra en individuel vurdering af de enkelte debitors betalingssevne er forringet, f.eks. ved betalingsstandsning e.lign. Nedskrivninger foretages til opgjort nettorealiseringsværdi. Der er foretaget nedskrivning af alle væsentlige overforfaldne tilgodehavender pr. statusdagen.

## 18. TILGODEHAVENDER, FORTSAT

DKK TUSINDE	2020	2019
Forfaldne ikke nedskrevne tilgodehavender:		
Overfaldne med op til en måned	33.649	30.740
Overforfaldne mellem en og tre måneder	12.349	13.371
Overforfaldne mellem tre og seks måneder	1.834	2.462
Overforfaldne over seks måneder	12.938	8.443
	<b>60.770</b>	<b>55.016</b>

### TILGODEHAVENDER

Tilgodehavender måles ved første indregning til dagsværdi og efterfølgende til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab.

Koncernen anvender den simplificerede metode for indregning af værdiforringelse baseret på forventede tab i hele aktivets levetid for tilgodehavender fra salg og huslejetilgodehavender.

## 19. PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER

Der blev i regnskabsåret 2018/19 gennemført nedskrivninger på periodeafgrænsningsposter. Nedskrivningerne udgør 1,9 mio. kr., og kan henføres til dattervirksomheden A/S Viru Ölu, Estland.

## 20. AKTIVER BESTEMT FOR SALG

Det er besluttet at afhænde to ejendomme. Ejendommene forventes afhændet inden for 12 måneder. Provenu fra salget forventes at overstige den regnskabsmæssige værdi af aktiver og passiver.

DKK TUSINDE	2020	2019
Materielle aktiver	4.435	3.134
<b>Aktiver bestemt for salg</b>	<b>4.435</b>	<b>3.134</b>
Gældsforpligtelser	0	0
<b>Nettoaktiver bestemt for salg</b>	<b>4.435</b>	<b>3.134</b>

## 21. EGENKAPITAL

### RESULTAT OG UDVANDET RESULTAT PR. AKTIE

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
<b>Resultat pr. aktie (kr.)</b>	<b>(7,72)</b>	<b>(2,91)</b>
Beregning af resultat pr. aktie er baseret på følgende:		
<b>Resultat til moderselskabets aktionærer anvendt ved beregning af resultat pr. aktie</b>	<b>(32.602)</b>	<b>(12.899)</b>
	<b>2019/2020 STK. Å 10 KR.</b>	<b>2018/2019 STK. Å 10 KR.</b>
Gennemsnitligt antal aktier	6.000.000	6.000.000
Gennemsnitligt antal egne aktier	(1.777.342)	(1.563.123)
<b>Antal aktier anvendt til beregning af resultat pr. aktie (stk.)/udvandet</b>	<b>4.222.648</b>	<b>4.436.877</b>

#### RESULTAT PR. AKTIE

Resultat pr. aktie og udvandet resultat pr. aktie er identisk, idet selskabet ikke har udstedt egenkapitalinstrumenter med udvandingseffekt.

### AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalen udgør 60,0 mio. kr. fordelt på 6,4 mio. kr. A-aktier og 53,6 mio. kr. B-aktier. Hvert A-aktiebekøb på 10 kr. har 10 stemmer, og hvert B-aktiebeløb på 10 kr. har 1 stemme. B-aktierne er noteret på NASDAQ OMX København.

Der har ikke været bevægelser i aktiekapitalen de fire foregående år.

### BEHOLDNING AF EGNE AKTIER

DKK TUSINDE	Antal aktier a 10 kr.	Nominel værdi	% af kapital
Beholdning 01.05.2019	1.777.342	17.773	29,6%
Tilgang	0	0	0
<b>Beholdning 30.04.2020</b>	<b>1.777.342</b>	<b>17.773</b>	<b>29,6%</b>
Beholdning 01.05.2018	1.434.403	14.344	23,9%
Tilgang	342.939	3.429	5,7%
<b>Beholdning 30.04.2019</b>	<b>1.777.342</b>	<b>17.773</b>	<b>29,6%</b>

#### EGENE AKTIER

Anskaffelses- og afståelsessummer for egne aktier samt udbytte fra disse indregnes direkte på egenkapitalen under "Overført resultat".

### UDBYTTE

For regnskabsåret 2019/2020 indstiller bestyrelsen til generalforsamlingen, at der ikke udbetales udbytte.

## 22. UDSKUDT SKAT

DKK TUSINDE	Udskudte skatteaktiver	Udskudte skattefor- pligtelser
Udskudte skatteforpligtelser og skatteaktiver 01.05.2019	0	40.132
Ændring i udskudt skat indregnet i resultatopgørelse	0	10.323
Ændring af udskudt skat indregnet i anden totalindkomst	0	(264)
<b>Udskudte skatteaktiver og skatteforpligtelser 30.04.2020</b>	<b>0</b>	<b>50.191</b>
Udskudte skatteforpligtelser og skatteaktiver 01.05.2018	0	43.221
Ændring i udskudt skat indregnet i resultatopgørelse	0	(3.089)
<b>Udskudte skatteaktiver og skatteforpligtelser 30.04.2019</b>	<b>0</b>	<b>40.132</b>

### UDSKUDT SKAT

Der henvises til anvendt regnskabspraksis i koncernregnskabet note 12.

I udskudt skat indgår forpligtelse som omtalt jævnfør note 12.



## 22. UDSKUDT SKAT, FORTSAT

DKK TUSINDE	01.05.	Indregnet i resultatopgørelse	Indregnet i anden totalindkomst	Overført til aktuel skat	30.04.
Langfristede aktiver	44.064	19.575	(264)	0	63.375
Kortfristede aktiver	2.275	249	0	0	2.524
Forpligtelser	(5.004)	(5.273)	0	0	(10.277)
Fremførte skattemæssige underskud	(1.096)	(4.254)	0	0	(5.350)
<b>Midlertidige forskelle</b>	<b>40.239</b>	<b>10.297</b>	<b>(264)</b>	<b>0</b>	<b>50.272</b>
Uudnyttede skattemæssige underskud	(107)	26	0	0	(81)
<b>Uudnyttede skattemæssige underskud</b>	<b>(107)</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(81)</b>
<b>Udskudte skatteforpligtelser 2020</b>	<b>40.132</b>	<b>10.323</b>	<b>(264)</b>		<b>50.191</b>
Langfristede aktiver	46.588	(2.524)	0	0	44.064
Kortfristede aktiver	2.179	96	0	0	2.275
Forpligtelser	(4.341)	(663)	0	0	(5.004)
Fremførte skattemæssige underskud	(1.098)	2	0	0	(1.096)
<b>Midlertidige forskelle</b>	<b>43.328</b>	<b>(3.089)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40.239</b>
Uudnyttede skattemæssige underskud	(107)	0	0	0	(107)
<b>Uudnyttede skattemæssige underskud</b>	<b>(107)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(107)</b>
<b>Udskudte skatteforpligtelser 2019</b>	<b>43.221</b>	<b>(3.089)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40.132</b>

## 23. GÆLD TIL REALKREDITINSTITUTTER

DKK TUSINDE	2020	2019
<b>Gæld til realkreditinstitutter med pant i fast ejendom og værdipapirer</b>	<b>119.198</b>	<b>135.448</b>
Gæld til realkreditinstitutter forfalder til betaling således:		
På anfordring inden for et år fra balancedagen	16.262	16.249
Mellem to og fem år fra balancedagen	65.257	65.194
Efter fem år fra balancedagen	37.678	54.005
Gæld til realkreditinstitutter er indregnet således i balancen:		
Kortfristede gældsforpligtelser	16.262	16.249
Langfristede gældsforpligtelser	102.935	119.199
<b>Regnskabsmæssig værdi af pantsatte ejendomme og produktionsanlæg</b>	<b>119.198</b>	<b>135.448</b>

### Afstemning af gældsforpligtelser fra finansieringsaktivitet

DKK TUSINDE	01.05 2019	Pengestrømme	Ikke pengestrømme	30.04. 2020
Gæld til realkreditinstitutter	135.448	(16.131)	(119)	119.198

DKK TUSINDE	Valuta	Udløb	Amortiseret Fast/ variabel kostpris t.kr.	Nominel værdi t.kr.	Dagsværdi t.kr.
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2026	Variabel	1.061	1.151
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2038	Variabel	2.408	2.457
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2027	Variabel	86.034	86.509
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2028	Variabel	29.695	29.863
<b>30.04.2020</b>				<b>119.198</b>	<b>119.232</b>
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2026	Variabel	1.234	1.342
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2038	Variabel	2.542	2.612
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2027	Variabel	98.280	99.096
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2028	Variabel	33.392	33.667
<b>30.04.2019</b>				<b>135.448</b>	<b>136.697</b>

Dagsværdi (niveau 2) er opgjort til nutidsværdien af forventede fremtidige afdrags- og rentebetalingen ved anvendelse af den aktuelle markedsrente som diskonteringsfaktor.

### SIKKERHEDSSTILLELSER

Gæld til realkreditinstitutter er sikret ved pant i ejendomme med dertil hørende produktionsanlæg og maskiner (tilbehørspant).

Til sikkerhed for gæld til realkreditinstitutter er deponeret ejerpantebrev nom. 16,4 mio. EUR eller 122,3 mio. kr. (2019: 122,4 mio. kr.) i udenlandske ejendomme og produktionsanlæg.

### GÆLD TIL REALKREDITINSTITUTIONER

Gæld til realkreditinstitutioner måles på tidspunktet for lånoptagelse til kostpris, der svarer til dagsværdien af det modtagne provenu efter fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles prioritetsgæld til amortiseret kostpris.

Det betyder, at forskellen mellem provenuet ved lånoptagelsen og det beløb, der skal tilbagebetales, indregnes i resultatopgørelsen over låneperioden som en finansiel omkostning ved at anvende den effektive rentes metode.

## 24. INDREGNEDE LEASINGFORPLIGTELSER

DKK TUSINDE	2020	2019
<b>Indregnede leasingforpligtelser</b>	<b>47.568</b>	<b>26.623</b>

Indregnede leasingforpligtelser forfalder til betaling således:

På anfordring inden for et år fra balancedagen	6.952	6.636
Mellem to og fem år fra balancedagen	19.830	9.694
Efter fem år fra balancedagen	20.786	10.293

Indregnede leasingforpligtelser er indregnet således i balancen:

Kortfristede gældsforpligtelser	6.953	6.636
Langfristede gældsforpligtelser	40.615	19.987

Afstemning af gældsforpligtelser fra finansieringsaktivitet

DKK TUSINDE	01.05 2019	Penge- strømme	Ikke penge- strømme	30.04 2020
Indregnede leasingforpligtelser	26.623	(10.264)	31.209	47.568

## 25. KREDITINSTITUTTER I ØVRIGT

DKK TUSINDE	2020	2019
Bankgæld	0	65.278
Gæld til realkreditinstitutter	16.262	16.249

<b>Bankgæld og gæld til realkreditinstitutter</b>	<b>16.262</b>	<b>81.527</b>
---	---------------	---------------

Gæld, der indregnes således i balancen:

<b>Kortfristet gældsforpligtelse</b>	<b>16.262</b>	<b>81.527</b>
--------------------------------------	---------------	---------------

Gæld, der forfalder til betaling således:

<b>På anfordring inden for et år fra balancedagen</b>	<b>16.262</b>	<b>81.527</b>
---	---------------	---------------

DKK TUSINDE	Valuta	Udløb	Fast/ variabel	Amor- tiseret kostpris t.kr.	Nominel værdi t.kr.	Dags- værdi t.kr.
Bankgæld	DKK	2019	Variabel	0	0	0
<b>30.04.2020</b>						
Bankgæld	DKK	2019	Variabel	65.278	65.278	65.278
<b>30.04.2019</b>				<b>65.278</b>	<b>65.278</b>	<b>65.278</b>

Dagsværdi (niveau 2) er opgjort til nutidsværdien af forventede fremtidige afdrags- og rentebetalinger ved anvendelse af den aktuelle markedsrente som diskonteringsfaktor.

## 26. UDSKUDT INDREGNING AF INDTÆGTER

DKK TUSINDE 2020 2019

Udskudt indregning af indtægter fra investeringstilskud	28.830	34.664
---	--------	--------

Udskudt indregning af indtægter er indregnet således i balancen:

Langfristet udskudt indregning af indtægter	24.365	29.166
Kortfristet udskudt indregning af indtægter	4.465	5.498

### OFFENTLIGE TILSKUD - TILBAGEBETALINGSFORPLIGTELSE

Offentlige tilskud er modtaget til køb af materielle aktiver. Tilskuddet er modtaget under visse betingelser og kan inden for en 5 årig periode kræves tilbagebetalt, såfremt aktiverne fjernes, eller produktionen nedlægges. Der er ingen aktuel tilbagebetalingsforpligtelse. Modtagne offentlige tilskud indtægtsføres i takt med at der afskrives på de tilskudsberettigede aktiver.

## 27. ANDEN GÆLD OG FORPLIGTELSER

DKK TUSINDE 2020 2019

Anden offentlig gæld	22.592	29.262
Skyldige personaleforpligtelser	37.673	31.294
Anden kortfristet gæld	59.016	44.445
Indløsningsforpligtelse returemballage	8.997	8.623
Periodeafgrænsningsposter	326	507
Skyldig skat	6.702	0

**135.306 114.131**

Heraf skyldige personaleomkostninger på anfordring mellem to og fem år fra balancedagen DKK 4.741 (2018/19: DKK 0).

Den regnskabsmæssige værdi af anden gæld og andre forpligtelser svarer til forpligtelsernes dagsværdi.

### INDLØSNINGSFORPLIGTELSE RETUREMBALLAGE

Forpligtelse til at tilbagekøbe egen emballage i omløb måles til pantprisen, ud fra den skønsmæssige mængde af cirkulerende flasker, kasser og bakker, og indregnes som en tilbagekøbsforpligtelse under kortfristede forpligtelser. Indløsningsforpligtelsen er reguleret med udgangspunkt i årets nettosalg af returemballage med fradrag af et estimeret svind i den cirkulerende mængde af returemballage.

### PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER

Periodeafgrænsningsposter omfatter modtagne indtægter, der vedrører efterfølgende regnskabsår.

### SKYLDIG SKAT

Skyldig skat vedrørende tidligere år omhandler forhold redegjort for jf. note 12.

## 28. IKKE INDREGNEDE LEJE- OG LEASINGFORPLIGTELSE

Der er indgået leasingkontrakter vedrørende leasing og servicering af maskiner og andre anlæg. Leasingkontrakterne er indgået for maksimum 3 - 10 år med faste ydelser, der årligt pristalsreguleres. Aftalerne er uopsigelige inden for den nævnte periode, hvorefter de vil kunne fornyes.

DKK TUSINDE	2020	2019
<b>Minimumsleasingydelser indregnet i resultatopgørelse</b>	<b>1.488</b>	<b>1.636</b>
Minimumsleasingydelser er indregnet i resultatopgørelsen med følgende fordeling:		
Produktion	582	491
Distribution	155	824
Administration	751	321
	<b>1.488</b>	<b>1.636</b>
<b>De samlede fremtidige minimumsleasingydelser for uopsigelige leasingkontrakter forfalder til betaling således:</b>		
Inden for et år fra balancedagen	678	1.449
Mellem to og fem år fra balancedagen	106	0
Efter fem år fra balancedagen	0	0
	<b>784</b>	<b>1.449</b>

### UDLEJNING OG FREMLEJE

Koncernen har indgået aftaler om udlejning af ejendomme for en periode på 5-12 år, der omfatter såvel investeringsejendomme som lejede ejendomme. Aftalen er uopsigelig for begge parter i lejeperioden.



## 29. ÆNDRINGER I NETTOARBEJDSKAPITAL

DKK TUSINDE	2020	2019
Ændring i varebeholdninger	(13.980)	(10.549)
Ændring i tilgodehavender fra salg	84.377	(7.968)
Ændring i andre tilgodehavender	3.611	145
Ændring i leverandørgæld mv.	9.746	2.797
Ændring i anden gæld	14.473	11.691
	<b>98.227</b>	<b>(3.884)</b>

## 30. HONORAR TIL REVISORER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
<b>Generalforsamlingsvalgt revisor</b>		
Lovpligtig revision	1.160	905
Andre erklæringer med sikkerhed	9	0
Skatterådgivning	22	105
Andre ydelser	267	25
	<b>1.458</b>	<b>1.035</b>

### Andre

Lovpligtig revision	463	725
Andre erklæringer med sikkerhed	0	18
Skatterådgivning	604	802
Andre ydelser	18	0
	<b>1.085</b>	<b>1.545</b>

## 31. FINANSIELLE RISICI OG FINANSIELLE INSTRUMENTER

DKK TUSINDE	2020	2019
Kategorier af finansielle instrumenter		
Tilgodehavender	219.162	284.128
Deposita, lejemaal	127	147
Likvide beholdninger	45.943	15.178
<b>Udlån og tilgodehavender</b>	<b>265.232</b>	<b>299.453</b>
Andre kapitalandele og værdipapirer	3.953	5.212
<b>Andre kapitalandele og værdipapirer</b>	<b>3.953</b>	<b>5.212</b>
Gæld til realkreditinstitutter	119.198	135.448
Kreditinstitutter i øvrigt	0	65.278
Indregnede leasingforpligtelser	47.568	26.623
Leverandører af varer og tjenesteydelser	164.953	155.205
Anden kortfristet gæld og andre forpligtelser	148.402	114.131
<b>Finansielle forpligtelser, der måles til amortiseret kostpris</b>	<b>480.121</b>	<b>496.685</b>

## 31. FINANSIELLE RISICI OG FINANSIELLE INSTRUMENTER, FORTSAT

### KONCERNENS RISIKOSTYRINGS-POLITIK

Koncernen er som følge af sin drift, investeringer og finansiering eksponeret over for en række finansielle risici, herunder markedsrisici (valuta, rente- og råvare-risici), kreditrisici og likviditetsrisici.

Koncernen har en centraliseret styring af finansielle risici. De overordnede rammer for den finansielle risikostyring er fastlagt i koncernens finanspolitik. Finanspolitikken omfatter koncernens valutapolitik, investeringspolitik, finansieringspolitik og politik vedrørende kreditrisici i relation til finansielle modparter og omfatter en beskrivelse af godkendte finansielle instrumenter og risikorammer.

Det er koncernens politik ikke at foretage aktiv spekulation i finansielle risici. Koncernens finansielle styring retter sig således alene mod styring og reduktion af de finansielle risici, der er en direkte følge af koncernens drift, investeringer og finansiering.

Koncernen anvender et fuldt integreret finansstyringssystem til styring af finansielle positioner relateret til finansielle instrumenter.

Ledelsen overvåger løbende koncernens risikokoncentration på områder som kunder, geografiske områder og valuta mv. Herudover overvåger ledelsen, om koncernens risikokoncentration er ændret.

Der er ikke sket ændringer i koncernens risikoeksponering og risikostyring sammenholdt med 2018/2019.

### VALUTARISICI VEDRØRENDE INDREGNEDE AKTIVER OG FORPLIGTELSE

Koncernens salg og varekøb i udenlandsk valuta sker primært i EUR samt for en mindre del i SEK, USD og NOK. Der er pr. statusdagen ikke indgået valutaterminskontrakter eller lignende, da det er ledelsens vurdering at koncernens valutarisiko er begrænset. Selskabets uafdækkede valutapositioner kan opgøres som følger pr. statusdagen.

DKK TUSINDE	Likvider	Tilgodehavender	Gældforpligtelser	Nettoposition
EUR	9.353	445.633	(342.612)	112.374
SEK	523	1.113	(700)	936
USD	959	1.438	0	2.397
Øvrige valutaer	1	307	(297)	11
<b>30.04.2020</b>	<b>10.836</b>	<b>448.491</b>	<b>(343.633)</b>	<b>115.694</b>
EUR	7.166	196.982	(335.545)	(131.397)
SEK	369	6.059	(208)	6.220
USD	1.518	0	(2)	1.516
Øvrige valutaer	1	355	(380)	(24)
<b>30.04.2019</b>	<b>9.054</b>	<b>203.396</b>	<b>(336.135)</b>	<b>(123.685)</b>

## 31. FINANSIELLE RISICI OG FINANSIELLE INSTRUMENTER, FORTSAT

### FØLSOMHEDSANALYSE VEDRØRENDE VALUTA

Nedenstående viser, hvilken indvirkning det ville have haft på henholdsvis egenkapitalen og årets resultat, såfremt den gennemsnitlige valutakurs havde været henholdsvis 1% (EUR) og 5% (øvrige) lavere end den faktiske anvendte gennemsnitlige valutakurs.

Havde der været tale om en tilsvarende højere gennemsnitlige valutakurs, ville denne have haft en tilsvarende modsatrettet indvirkning på henholdsvis egenkapitalen og årets resultat.

#### DKK TUSINDE

2020 2019

#### Egenkapitalens følsomhed over for valutakursudsving:

Indvirkning hvis EUR kurs var 1% lavere end faktisk kurs	(897)	81
Indvirkning hvis USD kurs var 5% lavere end faktisk kurs	(472)	(449)
Indvirkning hvis SEK kurs var 5% lavere end faktisk kurs	(382)	(755)

**(1.751)** **(393)**

#### Resultatets følsomhed over for valutakursudsving:

Indvirkning hvis EUR kurs var 1% lavere end faktisk kurs	(20)	(214)
Indvirkning hvis USD kurs var 5% lavere end faktisk kurs	(378)	(389)
Indvirkning hvis SEK kurs var 5% lavere end faktisk kurs	(345)	(513)

**(743)** **(1.116)**

### VALUTARISICI VEDRØRENDE FREMIDIGE PENGESTRØMME

Koncernens væsentligste valutaeksponering forventes også fremadrettet at relatere sig til transaktioner i ovenstående valutaer. Transaktionerne forventes at være på samme niveau som realiseret i 2019/2020.

Der er ikke indgået finansielle kontrakter i form af valutaterminskontrakter eller lignende pr. statusdagen, da ledelsen ikke vurderer, at der er væsentlige risici relateret til fremtidige pengestrømme i fremmed valuta.

### RENTERISICI

På grund af Harboe-koncernens kapitalstruktur er risikoen relateret til udsving i markedsrenten begrænset. Koncernen har en nettorentebærende gæld pr. 30.04.2020 på 120,4 mio. kr. (2019: 211,6 mio. kr.). Gælden er variabelt forrentet.

En stigning i markedsrenten på 1% ville påvirke årets resultat før skat negativt med ca. 1,2 mio. kr. (2018/2019 ca. 2,1 mio. kr.).

## 31. FINANSIELLE RISICI OG FINANSIELLE INSTRUMENTER, FORTSAT

### LIKVIDITETSRISICI

Forfaldstidspunkter for finansielle forpligtelser eksklusiv rentebetalinger er specificeret i noterne for de enkelte kategorier af forpligtelser.

Koncernen og moderselskabets likviditetsreserve består af likvide beholdninger og uudnyttede kreditfaciliteter.

DKK TUSINDE	2020	2019
Likviditetsreserven sammensætter sig således:		
Likvide beholdninger	45.943	15.178
Uudnyttede kreditfaciliteter	100.000	134.722
<b>Likviditetsreserver</b>	<b>145.943</b>	<b>149.900</b>
Likvider i pengestrømpopgørelsen sammensætter sig således:		
Likvide beholdninger	45.943	15.178
Bankgæld	0	(65.278)
<b>Likvider</b>	<b>45.943</b>	<b>(50.100)</b>

### KREDITRISICI

Den primære kreditrisiko i koncernen er relateret til tilgodehavender for salg, som ikke er forudbetalt. Koncernen har ikke væsentlige kreditrisici vedr. en enkelt kunde eller samarbejdspartner.

Risici relateret til salg til kunder søges begrænset gennem sikring af tilgodehavende i form af remburs, bankgarantier, forsikring og lignende, hvilket indgår i vurderingen af den nødvendige nedskrivning til imødegåelse af tab.

I tilfælde af at sikring ikke etableres eller en sådan overskrides, har koncernen fastlagt procedurer for godkendelse af sådanne risici.

Den maksimale kreditrisiko knyttet til tilgodehavender fra salg af varer svarer til deres regnskabsmæssige værdi.

### KAPITALSTRUKTUR

Selskabets ledelse vurderer løbende, om koncernens kapitalstruktur er i overensstemmelse med selskabets og aktionærernes interesser. Det overordnede mål er at sikre en kapitalstruktur, som løbende fastholder et højt økonomisk beredskab, som muliggør investeringer i den fortsatte organiske vækst og værdiskabelse gennem tilpasning til markedsudviklingen og imødekomme af kundernes behov.

Det er koncernens målsætning, at det økonomiske beredskab i høj grad skal være selvfinansieret og med en fleksibilitet, der også rummer mulighed for

værdiskabende opkøb eller indgåelse i større samarbejder. Koncernens overordnede strategi er uændret i forhold til tidligere år.

Der henvises i øvrigt til omtalen i ledelsesberetningens afsnit om finansielle mål, side 14.

Koncernens finansielle gearing fremgår af hoved- og nøgletalsoversigt, side 11.

### MISLIGHOLDELSER AF LÅNEAFTALER

Koncernen har ikke i regnskabsåret eller sammenligningsåret forsømt eller misligholdt låneaftaler.

## 32. NÆRTSTÅENDE PARTER

### NÆRTSTÅENDE PARTER MED BESTEMMENDE INDFLYDELSE

Følgende parter har haft bestemmende indflydelse over moderselskabet og koncernen i perioden 01.05.2018 til 07.02.2019:

Navn	Hjemsted	Grundlag for kontrol
Kirsten og Bernhard Griese	Spegerborgvej 4, 4230 Skælskør	Aktionær med flertal af stemmerettigheder

### TRANSAKTIONER MED NÆRTSTÅENDE PARTER

Der har i regnskabsåret været følgende transaktioner mellem koncernen og nærtstående parter til dette:

2019/2020 DKK TUSINDE	Ejere med kontrol over Harboes Bryggeri A/S*	Medlemmer af bestyrelsen, direktionen og andre ledende medarbejdere	Andre nært- stående parter*	I alt
Salg af varer	0	0	1.041	1.041
Køb af varer	0	11	2	13
Salg af tjenesteydelser	0	0	951	951
Køb af service- og tjenesteydelser	0	365	915	1.280
Salg af leje	0	0	1.456	1.456
Køb af leje	0	0	2.280	2.280
Vederlag mv.	0	0	1.833	1.833
Deposita, lejemål	0	0	0	0
Tilgodehavender mv.	0	0	59	59
Leverandørgæld mv.	0	0	417	417



## 32. NÆRTSTÅENDE PARTER, FORTSAT

2018/2019 DKK TUSINDE	Ejere med kontrol over Harboes Bryggeri A/S*	Medlemmer af bestyrelsen, direktionen og andre ledende medarbejdere	Andre nært- stående parter*	I alt
Salg af varer	51	0	0	51
Køb af varer	281	0	559	840
Salg af materielle aktiver	0	0	0	0
Køb af materielle aktiver	0	0	0	0
Salg af tjenesteydelser	3.249	0	124	3.373
Køb af service- og tjenesteydelser	948	0	1.294	2.242
Salg af leje	1.150	0	384	1.534
Køb af leje	1.787	0	804	2.591
Vederlag mv.	0	0	2.028	2.028
Deposita, lejemål	0	0	16	16
Tilgodehavender fra salg mv.	0	0	592	592
Leverandørgæld mv.	0	63	808	871
Udlodning af udbytte	21	27	929	977

\*) Heri indeholdt transaktioner med øvrige selskaber, som har bestyrelsesformand Bernhard Griese som største aktionær.

## 33. EVENTUALFORPLIGTELSE, SIKKERHEDSSTILLELSE OG KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

### KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

Der foreligger ikke væsentlige kontraktlige forpligtelser pr. 30.04.2020.

## 34. GODKENDELSE AF ÅRSRAPPORT TIL OFFENTLIGGØRELSE

Bestyrelsen har på bestyrelsesmødet den 25. juni 2020 godkendt nærværende årsrapport til offentliggørelse. Årsrapporten forelægges aktionærene i Harboes Bryggeri A/S til godkendelse på den ordinære generalforsamling den 20. august 2020.

### SUPPLERENDE OPLYSNINGER (NOTE 32)

Køb og salg af varer til nærtstående parter er sket til koncernens normale salgspriser.

Der er ikke stillet sikkerhed eller givet garantier for udestående på balance-dagen. Såvel tilgodehavender som gæld vil blive afviklet ved kontant betaling. Der er ikke i regnskabsåret realiseret tab på tilgodehavender hos nærtstående parter eller foretaget nedskrivninger af sådanne til imødegåelse af sandsynlige tab.

Koncernen har indgået lejekontrakter vedrørende bygninger og arealer. Kontrakterne er indgået med selskaber, der har direktør Bernhard Griese og dennes nærtstående som største aktionærer.

Lejekontrakterne, der er tinglyst på de enkelte ejendomme, er uopsigelige frem til år 2030. Den årlige leje andrager 1.778 t.kr. (2018/2019 1.791 t.kr.). De samlede fremtidige minimums-leasingydelser i uopsigelsesperioden udgør 18.076 t.kr.

### VEDERLAG MV. TIL BESTYRELSE, DIREKTION OG ANDRE LEDENDE MEDARBEJDERE (NOTE 32).

Der henvises til note 6 for oplysninger om ydet vederlag til koncernens bestyrelse, direktion og andre ledende medarbejdere.

**MODERSELSKABREGNSKAB**

## RESULTATOPGØRELSE

1. MAJ 2019 - 30. APRIL 2020

DKK TUSINDE	Note	2019/2020	2018/2019
<b>Nettoomsætning</b>	<b>1,2</b>	<b>615.510</b>	<b>610.559</b>
Produktionsomkostninger	3,4,5,6	(527.291)	(510.584)
<b>Bruttoresultat</b>		<b>88.219</b>	<b>99.975</b>
Andre driftsindtægter		266	2.183
Salgs- og distributionsomkostninger		(73.413)	(70.576)
Administrationsomkostninger		(46.948)	(42.979)
<b>Resultat af primær drift (EBIT)</b>		<b>(31.876)</b>	<b>(11.397)</b>
Indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder	7	292.440	(23.956)
Finansielle indtægter	8	1.569	1.632
Finansielle omkostninger	9	(2.742)	(3.255)
<b>Resultat før skat</b>		<b>259.391</b>	<b>(36.976)</b>
Skat af årets resultat	10	(17.326)	2.766
<b>Årets resultat</b>		<b>242.065</b>	<b>(34.210)</b>

## TOTALINDKOMSTOPGØRELSE

1. MAJ 2019 - 30. APRIL 2020

DKK TUSINDE	Note	2019/2020	2018/2019
<b>Året resultat</b>		<b>242.065</b>	<b>(34.210)</b>
Anden totalindkomst:			
Poster, der kan blive reklassificeret til resultatopgørelsen:			
Dagsværdiregulering af andre kapitalandele og værdipapirer		(1.124)	106
Skat af anden totalindkomst	10	248	(23)
<b>Anden totalindkomst</b>		<b>(879)</b>	<b>83</b>
<b>Totalindkomst i alt</b>		<b>241.186</b>	<b>(34.127)</b>

## BALANCE

### AKTIVER PR. 30. APRIL

DKK TUSINDE	Note	2020	2019
<b>AKTIVER</b>			
Immaterielle aktiver	11	13.348	20.533
Materielle aktiver	12	346.182	370.083
Kapitalandele i dattervirksomheder	13	84.988	89.383
Andre kapitalandele og værdipapirer	14	3.848	5.106
<b>Langfristede aktiver</b>		<b>448.366</b>	<b>485.105</b>
Varebeholdninger	15	63.834	63.191
Tilgodehavender	16	65.720	107.443
Tilgodehavender hos dattervirksomheder	17	5.546	5.300
Periodeafgrænsningsposter		4.813	5.135
Likvide beholdninger		35.918	7.735
Selskabsskat sambeskatningsbidrag		5.854	477
Aktiver bestemt for salg	18	4.435	3.134
<b>Kortfristede aktiver</b>		<b>186.120</b>	<b>192.415</b>
<b>Aktiver</b>		<b>634.486</b>	<b>677.520</b>

### PASSIVER PR. 30. APRIL

DKK TUSINDE	Note	2020	2019
<b>PASSIVER</b>			
Aktiekapital		60.000	60.000
Andre reserver		(28)	3.518
Overført totalindkomst		247.643	2.911
<b>Egenkapital</b>	<b>19</b>	<b>307.615</b>	<b>66.429</b>
Gæld til realkreditinstitutter	21	3.166	3.471
Udsudte skatteforpligtelser	20	33.503	17.643
Indregnede leasingforpligtelser	22	21.219	23.120
Anden gæld og andre forpligtelser	25	4.741	0
<b>Langfristede forpligtelser</b>		<b>62.629</b>	<b>44.234</b>
Udsudt indregning af indtægter	24	0	152
Bankgæld og gæld til realkreditinstitutter	21, 23	304	65.583
Indregnede leasingforpligtelser	22	2.180	3.396
Leverandører af varer og tjenesteydelser		92.901	60.067
Gæld til dattervirksomheder		78.968	357.651
Anden gæld og andre forpligtelser	25	89.889	80.008
<b>Kortfristede forpligtelser</b>		<b>264.242</b>	<b>566.857</b>
<b>Forpligtelser</b>		<b>326.871</b>	<b>611.091</b>
<b>Passiver</b>		<b>634.486</b>	<b>677.520</b>

# PENGESTRØMSOPGØRELSE

1. MAJ 2019 - 30. APRIL 2020

DKK TUSINDE	Note	2019/2020	2018/2019	DKK TUSINDE	Note	2019/2020	2018/2019
Resultat af primær drift (EBIT)		(31.876)	(11.397)	Køb af immaterielle aktiver		(2.108)	(3.547)
Af- og nedskrivninger		51.439	44.660	Køb af materielle aktiver		(23.947)	(19.622)
Indtægtsførte tilskud		(152)	(904)	Salg af materielle aktiver		4.147	267
Øvrige reguleringer		13	49	Salg af finansielle aktiver		0	597
Ændring i netto arbejdskapital	28	80.777	(92)	Modtaget udbytte		298.367	31
				Ændring i lån til dattervirksomhed		0	(5.768)
				Ændring i finansielle aktiver		0	(20)
<b>Pengestrømme fra primær drift</b>		<b>100.201</b>	<b>32.316</b>	<b>Pengestrømme fra investeringer</b>		<b>276.459</b>	<b>(27.028)</b>
Modtagne finansielle indtægter		1.538	1.601	Udbetalt udbytte til aktionærer i moderselskab		0	(4.566)
Betalte finansielle omkostninger		(2.742)	(3.255)	Afdrag på prioritetsgæld	21	(306)	(303)
Betalt selskabsskat		111	8	Køb af egne aktier		0	(26.975)
<b>Pengestrømme fra drift</b>		<b>99.108</b>	<b>30.670</b>	Optagelse af leasingforpligtelser		678	1.034
				Afdrag på indregnede leasingforpligtelser	22	(3.795)	(4.040)
				<b>Pengestrømme fra finansiering</b>		<b>(3.423)</b>	<b>(35.884)</b>
				<b>Ændring i likvider</b>		<b>372.144</b>	<b>(32.242)</b>
				Likvider 01.05		(415.194)	(382.952)
				<b>Likvider 30.04</b>	<b>30</b>	<b>(43.050)</b>	<b>(415.194)</b>



# EGENKAPITALOPGØRELSE

1. MAJ 2019 - 30. APRIL 2020

DKK TUSINDE



	Aktie- kapital	Værdiregulering af andre kapitalandele og værdipapirer	Reserve for udviklingsom- kostninger	Andre reserver ialt	Overført totalindkomst	Egenkapital i alt
<b>Egenkapital 30.04.2019</b>	<b>60.000</b>	<b>(1.501)</b>	<b>5.019</b>	<b>3.518</b>	<b>2.911</b>	<b>66.429</b>
<b>Egenkapitalbevægelser 2019/2020</b>						
Årets resultat	0	0	0	0	242.065	242.065
Reserve for udviklingsomkostninger	0	0	(2.667)	(2.667)	2.667	0
Anden totalindkomst efter skat	0	(879)	0	(879)	0	(879)
<b>Totalindkomst for regnskabsåret</b>	<b>60.000</b>	<b>(879)</b>	<b>(2.667)</b>	<b>(3.546)</b>	<b>244.732</b>	<b>241.186</b>
Udloddet udbytte	0	0	0	0	0	0
Udbytte af egne aktier	0	0	0	0	0	0
Køb af egne aktier	0	0	0	0	0	0
<b>Egenkapitalbevægelse i alt</b>	<b>0</b>	<b>879</b>	<b>(2.667)</b>	<b>(3.546)</b>	<b>244.732</b>	<b>241.186</b>
<b>Egenkapital 30.04.2020</b>	<b>60.000</b>	<b>(2.380)</b>	<b>2.352</b>	<b>(28)</b>	<b>247.643</b>	<b>307.615</b>
<b>Egenkapital 30.04.2018</b>	<b>60.000</b>	<b>(1.584)</b>	<b>2.617</b>	<b>1.033</b>	<b>71.064</b>	<b>132.097</b>
<b>Egenkapitalbevægelser 2018/2019</b>						
Årets resultat	0	0	0	0	(34.210)	(34.210)
Reserve for udviklingsomkostninger	0	0	2.402	2.402	(2.402)	0
Anden totalindkomst efter skat	0	83	0	83	0	83
<b>Totalindkomst for regnskabsåret</b>	<b>0</b>	<b>83</b>	<b>2.402</b>	<b>2.485</b>	<b>(36.612)</b>	<b>(34.127)</b>
Udloddet udbytte	0	0	0	0	(6.000)	(6.000)
Udbytte af egne aktier	0	0	0	0	1.434	1.434
Køb af egne aktier	0	0	0	0	(26.975)	(26.975)
<b>Egenkapitalbevægelse i alt</b>	<b>0</b>	<b>83</b>	<b>2.402</b>	<b>2.485</b>	<b>(68.153)</b>	<b>(65.668)</b>
<b>Egenkapital 30.04.2019</b>	<b>60.000</b>	<b>(1.501)</b>	<b>5.019</b>	<b>3.518</b>	<b>2.911</b>	<b>66.429</b>

## NOTER TIL KONCERNREGNSKAB

---

1. Segmenter
2. Nettoomsætning
3. Produktionsomkostninger
4. Personaleomkostninger
5. Forsknings- og udviklingsomkostninger
6. Af- og nedskrivninger
7. Indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder
8. Finansielle indtægter
9. Finansielle omkostninger
10. Skat af årets resultat
11. Immaterielle aktiver
12. Materielle aktiver
13. Kapitalandele i dattervirksomheder
14. Andre kapitalandele og værdipapirer samt tilgodehavender hos dattervirksomheder
15. Varebeholdninger
16. Tilgodehavender
17. Tilgodehavende hos datterselskaber
18. Aktiver bestemt for salg
19. Egenkapital
20. Udskudt skat
21. Gæld til realkreditinstitutter
22. Indregnede leasingforpligtelser
23. Kreditinstitutter i øvrigt
24. Udskudt indregning af indtægter
25. Anden gæld og forpligtelser
26. Ikke indregnede leje- og leasingforpligtelser
27. Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser og kontraktlige forpligtelser
28. Ændring i nettoarbejds kapital
29. Honorar til revisorer
30. Finansielle risici og finansielle instrumenter
31. Nærtstående parter
32. Anvendt regnskabspraksis mv.

### SYMBOLFORKLARING

-  Anvendt regnskabspraksis
-  Supplerende oplysninger

# 1. SEGMENTER

DKK TUSINDE	Beverage	Ingrediens	Ej fordelte	Total
<b>2019/20</b>				
<b>Afsætning (thl/ton)</b>	<b>1.767</b>	<b>15.403</b>		
Nettoomsætning	484.350	131.160	0	615.510
Totale omkostninger	(420.224)	(125.879)	(50.152)	(596.255)
<b>EBITDA</b>	<b>64.126</b>	<b>5.281</b>	<b>(50.152)</b>	<b>19.255</b>
Af- og nedskrivning	(25.523)	(17.930)	(7.678)	(51.131)
<b>Primært resultat (EBIT)</b>	<b>38.603</b>	<b>(12.649)</b>	<b>(57.830)</b>	<b>(31.876)</b>
<b>Aktiver, langfristede</b>	<b>142.095</b>	<b>121.573</b>	<b>184.698</b>	<b>448.366</b>

DKK TUSINDE	Beverage	Ingrediens	Ej fordelte	Total
<b>2018/19</b>				
<b>Afsætning (thl/ton)</b>	<b>1.871</b>	<b>14.207</b>		
Nettoomsætning	493.949	116.610	0	610.559
Totale omkostninger	(421.983)	(108.515)	(47.006)	(577.504)
<b>EBITDA</b>	<b>71.966</b>	<b>8.095</b>	<b>(47.006)</b>	<b>33.055</b>
Af- og nedskrivning	(25.232)	(12.316)	(6.904)	(44.452)
<b>Primært resultat (EBIT)</b>	<b>46.734</b>	<b>(4.221)</b>	<b>(53.910)</b>	<b>(11.397)</b>
<b>Aktiver, langfristede</b>	<b>150.413</b>	<b>137.883</b>	<b>196.809</b>	<b>485.105</b>

## SEGMENTOPLYSNINGER

Baseret på den interne rapportering, der af ledelsen anvendes til vurdering af resultater og ressourceallokering har selskabet identificeret to driftssegmenter. Beverage, der omfatter produktion og salg af øl, læskedrikke, maldrikke og Ingrediens (malturtprodukter), hvilket er i overensstemmelse med den måde, hvorpå aktiviteter organiseres og styres.

Alle selskabets langfristede aktiver er i lighed med 2018/2019 fysisk placeret i Danmark.

## SUPPLERENDE OPLYSNINGER

Ej fordelte indtægter, omkostninger og afskrivninger kan henføres til overordnet ledelse og administration.

Ej fordelte langfristede aktiver kan henføres til administrationsbygninger og mødecenter samt driftsmidler henført hertil. Desuden kapitalandele i tilknyttede virksomheder og andre finansielle aktiver indregnet her.

## OPLYSNINGER OM VÆSENTLIGE KUNDER

Ud af selskabets samlede nettoomsætning udgør salget til to kunder henholdsvis ca. 20% (2018/2019 19%) og ca. 22% (2018/2019 22%)

## 2. NETTOOMSÆTNING

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
Danmark	348.670	344.468
Tyskland	125.219	137.794
Øvrige lande	141.621	128.297
	<b>615.510</b>	<b>610.559</b>

### OMSÆTNING FORDELT PÅ GEOGRAFISKE OMRÅDER

Selskabets aktiviteter er primært fordelt på områderne Danmark, Tyskland og øvrige lande (Afrika, Asien, Mellemøsten, Americas og Europa i øvrigt).

### NETTOOMSÆTNING

Nettoomsætningen fra salg af varer indregnes i resultatopgørelsen når kontrollen af varerne overgår til køber, dvs. på tidspunktet for levering, og hvis omsætningen kan måles pålideligt, og betaling forventes modtaget. Den samlede omsætning indregnes på tidspunkt for levering, og omsætningen omfatter således ikke indtægter, der indregnes over tid.

Nettoomsætningen opgøres som det beløb, eksklusiv moms, øl- og vandafgift og lignende, der opkræves på vegne af tredjemand, der forventes modtaget for de leverede varer på tidspunktet for handlens indgåelse. Selskabet vurderer ved alle aftaler, om disse inkluderer aftalevilkår, der udgør selvstændige leveringsforpligtelser, hvortil en andel af transaktionsprisen i så fald vil skulle allokere.

## 3. PRODUKTIONSOMKOSTNINGER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
Vareforbrug	448.867	446.612
Nedskrivning af varebeholdninger	10.600	5.752
Af- og nedskrivninger, jf. note 6	35.578	33.660
Øvrige produktionsomkostninger	32.246	24.560
	<b>527.291</b>	<b>510.584</b>

## 4. PERSONALEOMKOSTNINGER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
Bestyrelshonorar	1.036	690
Lønninger og gager	117.184	107.032
Bidragbaserede pensionsordninger	6.380	9.695
Andre omkostninger til social sikring	1.192	298
Øvrige personaleomkostninger	6.329	2.567
Refusion fra offentlige myndigheder	(1.463)	(603)
	<b>130.658</b>	<b>119.679</b>
Personaleomkostningerne er fordelt således:		
Produktionsomkostninger	76.606	73.982
Distributionsomkostninger	25.385	22.035
Administrationsomkostninger	28.667	22.727
Indregnet i kostpris for tekniske anlæg/udviklingsprojekter	0	935
	<b>130.658</b>	<b>119.679</b>
<b>Gennemsnitligt antal medarbejdere</b>	<b>238</b>	<b>235</b>

## 4. PERSONALEOMKOSTNINGER, FORTSAT

DKK TUSINDE	Bestyrelse		Direktion		Andre ledende medarbejdere	
	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019
<b>Vederlag til ledelsesmedlemmer</b>						
Bestyrelshonorar	1.036	690	0	0	0	0
Lønninger og gager mv.	0	0	14.473	4.435	7.830	11.260
Pension	0	0	382	0	627	1.131
<b>Vederlag i alt</b>	<b>1.036</b>	<b>690</b>	<b>14.855</b>	<b>4.435</b>	<b>8.457</b>	<b>12.391</b>

### PERSONALEOMKOSTNINGER

Der henvises til oplysninger i koncernregnskabet, note 6.

## 5. FORSKNINGS- OG UDVIKLINGSOMKOSTNINGER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
<b>Sammenhængen mellem afholdte omkostningsførte udviklingsomkostninger og udviklingsomkostninger indregnet under immaterielle aktiver er:</b>		
Afholdte forsknings- og udviklingsomkostninger	21.242	16.107
Udviklingsomkostninger indregnet under immaterielle aktiver	(105)	(3.079)
<b>Årets forsknings- og udviklingsomkostninger som ikke er indregnet under immaterielle aktiver, indregnet under produktionsomkostninger i resultatopgørelsen</b>	<b>21.137</b>	<b>13.028</b>

I udviklingsomkostningerne indgår nedskrivning på igangværende udviklingsprojekter med 3.034 t.kr. samt 1.936 t.kr. på færdigvarer og handelsvarer tilknyttet udviklingsprojekterne.



## 6. AF- OG NEDSKRIVNINGER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
Immaterielle aktiver	8.638	2.915
Grunde og bygninger	10.364	8.005
Produktionsanlæg og maskiner	27.105	29.757
Andre anlæg mv	5.332	5.156
Fortjeneste/tab ved salg af materielle aktiver	(563)	(209)
Fortjeneste/tab ved salg af immaterielle aktiver	330	0
Fortjeneste/tab ved salg af aktiver bestemt for salg	162	0

**51.368 45.624**

Af- og nedskrivninger er fordelt således:

Produktionsomkostninger	35.578	33.660
Distributionsomkostninger	8.267	3.887
Administrationsomkostninger	7.915	6.904
Indregnet i kostpris for udviklingsomkostninger	0	1.173

**51.368 45.624**

## 7. INDT. AF KAPITALANDELE I DATTERVIRKSOMHEDER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
Modtaget udbytte	298.336	0
Nedskrivning af kapitalandele jf. note 13	(4.396)	(23.998)
Nedskrivning af tilgodehavender jf. note 14	0	(45)
Gevinst ved afhændelse af kapitalandele	0	87
Hensættelse til tab på kapitalandele jf. note 25	(1.500)	0

**292.440 (23.956)**

## 8. FINANSIELLE INDTÆGTER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
Renter af bankindestående mv.	6	9
Finansielle indtægter fra dattervirksomheder	1.322	1.571
Renter af investering - andre værdipapirer	20	21

**Indtægter fra finansielle aktiver, der ikke måles til dagsværdi via resultatet 1.378 1.601**

Udbytte fra andre kapitalandele	31	31
Valutakursgevinster og -tab, netto	190	0

**1.569 1.632**

## 9. FINANSIELLE OMKOSTNINGER

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
Renter på prioritetsgæld	35	40
Renter på bankgæld m.v.	2.250	2.087
Renter af indregnede leasingsforpligtelser	457	535

**Finansielle omkostninger af finansielle forpligtelser, der ikke måles til dagsværdi via resultatet 2.742 2.662**

Valutakursgevinster og -tab, netto	0	593
------------------------------------	---	-----

**2.742 3.255**

## 10. SKAT AF ÅRETS RESULTAT

### DKK TUSINDE

	2019/2020	2018/2019
Aktuel skat	(3.106)	(361)
Reguleringer af skat vedrørende tidligere år	24.524	(4)
Regulering af udskudt skat	(4.340)	(2.378)
	<b>17.078</b>	<b>(2.743)</b>
Som fordeler sig således:		
Skat af årets resultat	17.326	(2.766)
Skat af anden totalindkomst	(248)	23
	<b>17.078</b>	<b>(2.743)</b>

### DKK TUSINDE

	2019/2020	2019/2020 %	2018/2019	2018/2019 %
<b>Resultat før skat</b>	<b>259.391</b>		<b>(36.976)</b>	
Beregnet skat heraf	57.066	22,0	(8.135)	22,0
Ikke fradragsberettigede omkostninger og indtægter samt af- og nedskrivninger	(64.512)	(24,9)	5.396	(14,6)
Effekt af reguleringer tidligere år	24.524	9,5	(4)	0
<b>Årets skat/effektiv skatteprocent</b>	<b>17.078</b>	<b>6,6</b>	<b>(2.743)</b>	<b>7,4</b>

### ÅRETS SKAT/EFFEKTIV SKATTEPROCENT

Den effektive skatteprocent i regnskabsåret 2019/2020 er ekstraordinært påvirket af indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder note 7 samt reguleringer af tidligere år, som er hansat og beskrevet i note 25.

Den effektive skatteprocent i regnskabsåret 2018/2019 er ekstraordinært påvirket af nedskrivning af kapitalanvendelse i dattervirksomhed samt nedskrivning af andre kapitalandele og værdipapirer.

### SUPPLERENDE OPLYSNING

Som omtalt i årsrapporten for 2018/2019 har en gennemgang af de i koncernen anvendte interne afregningspriser medført, at skattemyndighederne har foreslået en omfordeling af koncernens skattepligtige indkomst for tidligere indkomstår. Koncernen har hidtil ikke været enig i de foreslåede omfordelinger, men har i 2019/2020 på baggrund af drøftelser og gennemgang af den forelagte dokumentation i samarbejde med skattemyndighederne samt en fornyet vurdering af omfordelingen herfra revurderet det sandsynlige udfald af gennemgangen baseret på principperne i IFRIC 23.

Som resultat heraf har koncernen pr. 30.04.2020 indregnet en hensat skatteforpligtelse vedrørende tidligere år på 24,5 mio.kr., der i balancen er indregnet under udskudt skat samt anden gæld og andre forpligtelser.

## 11. IMMATERIELLE AKTIVER

DKK TUSINDE	Rettigheder	Udviklingsprojekter	Software	Igangværende udviklingsprojekter	Total
Kostpris 01.05.2019	7.917	7.121	34.646	6.435	56.119
Regulering til primo	0	0	0	0	0
Overførsel	0	3.176	0	(3.176)	0
Tilgang	0	0	2.003	105	2.108
Afgang	(1.307)	0	0	(330)	(1.637)
<b>Kostpris 30.04.2020</b>	<b>6.610</b>	<b>10.297</b>	<b>36.649</b>	<b>3.034</b>	<b>56.590</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2019	544	7.121	27.919	0	35.584
Regulering til primo	0	0	0	0	0
Årets afskrivninger	436	161	2.165	0	2.762
Tilbageførsel ved afgang	(980)	0	0	0	(980)
Årets nedskrivninger	2.842	0	0	3.034	5.876
<b>Af- og nedskrivninger pr. 30.04.2020</b>	<b>2.842</b>	<b>7.282</b>	<b>30.084</b>	<b>3.034</b>	<b>43.242</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 30.04.2020</b>	<b>3.768</b>	<b>3.015</b>	<b>6.565</b>	<b>0</b>	<b>13.348</b>
Kostpris 01.05.2018	7.900	7.121	32.807	3.571	51.399
Regulering til primo	0	0	0	0	0
Overførsel	0	0	215	(215)	0
Tilgang	17	0	1.624	3.079	4.720
<b>Kostpris 30.04.2019</b>	<b>7.917</b>	<b>7.121</b>	<b>34.646</b>	<b>6.435</b>	<b>56.119</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2018	108	7.121	25.441	0	32.670
Regulering til primo	0	0	(1)	0	(1)
Årets afskrivninger	436	0	2.479	0	2.915
<b>Af- og nedskrivninger pr. 30.04.2019</b>	<b>544</b>	<b>7.121</b>	<b>27.919</b>	<b>0</b>	<b>35.584</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 30.04.2019</b>	<b>7.373</b>	<b>0</b>	<b>6.727</b>	<b>6.435</b>	<b>20.535</b>

### IMMATERIELLE AKTIVER

Der henvises til anvendt regnskabspraksis i koncernregnskabet, note 13.

### SUPPLERENDE OPLYSNINGER

Selskabet har i 2019/20 foretaget nedskrivning af et udgået varemærke, med 2.842 t. kr. Omkostningen er indarbejdet i slags- og distributionsomkostningerne.

Ligeledes har selskabet sat et igangværende udviklingsprojekt i bero, og har som følge heraf nedskrevet projektet med 3.034 t.kr., som er indarbejdet i forsknings- og udviklingsomkostninger.

De samlede nedskrivninger på immaterielle aktiver på 5.876 t.kr. indgår i afskrivninger på immaterielle aktiver, note 6.

## 12. MATERIELLE AKTIVER

DKK TUSINDE	Grunde og bygninger	Produktions-anlæg og maskiner	Andre anlæg mv.	Anlæg under opførelse	Total
Kostpris 01.05.2019	328.299	647.052	66.409	2.537	1.044.297
Overførsler	1.770	13.568	133	(15.338)	133
Tilgang	1.932	1.872	5.201	14.264	23.269
Afgang	0	0	(2.957)	0	(2.957)
Overført til aktiver bestemt for salg	(6.490)	0	0	0	(6.490)
<b>Kostpris 30.04.2020</b>	<b>325.511</b>	<b>662.493</b>	<b>68.786</b>	<b>1.462</b>	<b>1.058.252</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2019	182.154	467.575	50.870	0	700.599
Overførsler	0	0	59	0	59
Årets afskrivninger	6.253	26.539	4.167	0	36.959
Årets nedskrivninger	2.333	0	0	0	2.333
Tilbageførsel ved afgang	0	0	(2.529)	0	(2.529)
Overført til aktiver bestemt for salg	(2.055)	0	0	0	(2.055)
<b>Af- og nedskrivninger 30.04.2020</b>	<b>188.685</b>	<b>494.114</b>	<b>52.567</b>	<b>0</b>	<b>735.366</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.04.2020</b>	<b>136.826</b>	<b>168.379</b>	<b>16.219</b>	<b>1.462</b>	<b>322.886</b>
<b>Leasede aktiver indregnet i balancen</b>					
Kostpris 01.05.2019	25.468	1.697	3.294	0	30.458
Overførsler	0	0	(133)	0	(133)
Tilgang	0	0	678	0	678
Afgang	0	(1.697)	(539)	0	(2.236)
<b>Kostpris 30.04.2020</b>	<b>25.468</b>	<b>0</b>	<b>3.300</b>	<b>0</b>	<b>28.768</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2019	1.724	1.131	1.219	0	4.074
Overførsler	0	0	(59)	0	(59)
Årets afskrivninger	1.778	566	1.165	0	3.509
Tilbageførsel ved afgang	0	(1.697)	(355)	0	(2.052)
<b>Af- og nedskrivninger 30.04.2020</b>	<b>3.502</b>	<b>0</b>	<b>1.970</b>	<b>0</b>	<b>5.472</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi af indregnede leasingaktiver 30.04.2020</b>	<b>21.966</b>	<b>0</b>	<b>1.330</b>	<b>0</b>	<b>23.296</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi i alt 30.04.2020</b>	<b>158.792</b>	<b>168.379</b>	<b>17.549</b>	<b>1.462</b>	<b>346.182</b>

### MATERIELLE AKTIVER

Der henvises til anvendt regnskabspraksis i koncernregnskabet, note 14.

## 12. MATERIELLE AKTIVER, FORTSAT

DKK TUSINDE	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg mv.	Anlæg under opførelse	Total
Kostpris 01.05.2018	324.123	640.745	63.992	1.157	1.030.017
Overførsler	0	486	185	(671)	0
Tilgang	7.310	5.821	3.406	2.051	18.588
Afgang	0	0	(1.174)	0	(1.174)
Overført til aktiver bestemt for salg	(3.134)	0	0	0	(3.134)
<b>Kostpris 30.04.2019</b>	<b>328.299</b>	<b>647.052</b>	<b>66.409</b>	<b>2.537</b>	<b>1.044.297</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2018	175.873	438.949	48.049	0	662.871
Årets afskrivninger	6.281	28.401	3.937	0	38.619
Årets nedskrivninger	0	225	0	0	225
Tilbageførsel ved afgang	0	0	(1.116)	0	(1.116)
<b>Af- og nedskrivninger 30.04.2019</b>	<b>182.154</b>	<b>467.575</b>	<b>50.870</b>	<b>0</b>	<b>700.599</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.04.2019</b>	<b>146.145</b>	<b>179.477</b>	<b>15.539</b>	<b>2.537</b>	<b>343.698</b>
<b>Leasede aktiver indregnet i balancen</b>					
Kostpris 01.05.2018	0	0	0	0	0
Effekt af ændring i anvendt regnskabspraksis	25.023	1.697	2.704	0	29.424
Tilgang	445	0	589	0	1.034
<b>Kostpris 30.04.2019</b>	<b>25.468</b>	<b>1.697</b>	<b>3.294</b>	<b>0</b>	<b>30.458</b>
Af- og nedskrivninger 01.05.2018	0	0	0	0	0
Årets afskrivninger	1.724	1.131	1.219	0	4.074
<b>Af- og nedskrivninger 30.04.2019</b>	<b>1.724</b>	<b>1.131</b>	<b>1.219</b>	<b>0</b>	<b>4.074</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi af indregnede leasingaktiver 30.04.2019</b>	<b>23.744</b>	<b>566</b>	<b>2.075</b>	<b>0</b>	<b>26.385</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi i alt 30.04.2019</b>	<b>169.890</b>	<b>180.043</b>	<b>17.614</b>	<b>2.537</b>	<b>370.083</b>



## 13. KAPITALANDELE I DATTERVIRKSOMHEDER

### DKK TUSINDE

	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Kostpris 01.05.	406.837	391.941
Tilgang	0	15.396
Afgang	0	(500)

<b>Kostpris 30.04</b>	<b>406.837</b>	<b>406.837</b>
-----------------------	----------------	----------------

Nedskrivninger 01.05.	(317.454)	(293.460)
Årets nedskrivning	(4.396)	(23.998)
Afgang - Tilbageførsel	0	4

<b>Nedskrivninger 30.04.</b>	<b>(321.850)</b>	<b>(317.454)</b>
------------------------------	------------------	------------------

<b>Regnskabsmæssig værdi 30.04.</b>	<b>84.988</b>	<b>89.383</b>
-------------------------------------	---------------	---------------

#### Årets nedskrivninger kan specificeres således:

AS Viru Ölu, Estland	4.096	23.998
Harboe Norge AS	200	0
Harboe Sverige AB	100	0

	<b>4.396</b>	<b>23.998</b>
--	--------------	---------------

### KAPITALANDELE I DATTERVIRKSOMHEDER

Selskab	Land	Ejerandel	Stemmeandel
Darguner Brauerei GmbH	Tyskland	100%	100%
AS Viru Ölu	Estland	99,8%	99,8%
Harboe Norge AS	Norge	100%	100%
Harboe Ejendomme A/S	Danmark	100%	100%
Harboe Sverige AB	Sverige	100%	100%
Skælskør Bryghus A/S*	Danmark	100%	100%

Sammensætningen af ejerandele mv. i de tilknyttede virksomheder er uændret i forhold til sidste år.

\*Likvideret pr. 31.03.2019

### KAPITALANDELE I DATTERVIRKSOMHEDER

Kapitalandele i dattervirksomheder måles til kostpris i moderselskabets årsregnskab. Hvis kostprisen overstiger kapitalandelens genindvindingsværdi, som højeste værdi af salgsværdi og kapitalværdi, nedskrives til denne lavere værdi. Hvis der udloddes mere i udbytte, end der samlet set er indtjent i virksomheden siden overtagelsen af denne, anses dette som en indikation på værdiforringelse.

De regnskabsmæssige værdier af kapitalandele i dattervirksomheder gennemgås på balancedagen for at fastsætte, om der er indikationer på værdiforringelse. Hvis dette er tilfældet opgøres aktivets genindvindingsværdi for at fastslå behovet for en eventuel nedskrivning og omfanget heraf.

### SUPPLERENDE OPLYSNINGER - AS VIRU ÖLU

Moderselskabets investering i AS Viru Ölu, Estland, er pr. 30. april 2020 nedskrevet med 4 mio. kr. baseret på en individuel vurdering af genindvindingsværdien af disse investeringer. Selskabet har i flere regnskabsår genereret underskud.

Genindvindingsværdien er udtryk for aktivets nytteværdi, og forventes at kunne dække værdien af moderselskabets resterende mellemværende med selskabet. jf. værdien af tilgodehavende på 5,5 mio. kr. indregnet under kortfristede aktiver i balancen jf. note 17.

## 14. ANDRE KAPITALANDELE OG VÆRDIPAPIRER SAMT TILGODEHAVENDE HOS DATTERSELSKABER

DKK TUSINDE	Andre kapitalandele og værdipapirer	Tilgodehavende hos dattervirksomhed
Kostpris 01.05.2019	13.969	0
Regulering, primo	0	0
Tilgang	0	0
Afgang	(131)	0
<b>Kostpris 30.04.2020</b>	<b>13.838</b>	<b>0</b>
Op- og nedskrivninger 01.05.2019	(8.863)	0
Årets reguleringer	(1.127)	0
<b>Op- og nedskrivninger pr. 30.04.2020</b>	<b>(9.990)</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 30.04.2020</b>	<b>3.848</b>	<b>0</b>
Kostpris 01.05.2018	14.099	13.385
Regulering, primo	0	0
Tilgang	0	0
Afgang	(130)	0
<b>Kostpris 30.04.2019</b>	<b>13.969</b>	<b>13.385</b>
Op- og nedskrivninger 01.05.2018	(8.969)	(45)
Årets reguleringer	106	(13.340)
<b>Op- og nedskrivninger pr. 30.04.2019</b>	<b>(8.863)</b>	<b>(13.385)</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 30.04.2019</b>	<b>5.106</b>	<b>0</b>

### TILGODEHAVENDE HOS DATTERVIRKSOMHED

Tilgodehavende hos dattervirksomhed er i EUR. Der har i 2019/2020, ikke været noget tilgodehavende. Tilgodehavende er variabelt forrentet med 1,75% i 2018/2019.

De regnskabsmæssige værdier af tilgodehavende hos dattervirksomheder gennemgås på balancedagen for at fastsætte, om der er indikationer på værdiforringelse. Hvis dette er tilfældet opgøres aktivets genindvindingsværdi for at fastslå behovet for en eventuel nedskrivning og omfanget heraf.

Genindvindingsværdien er udtryk for aktivets nytteværdi, og forventes at kunne dække værdien af moderselskabets mellemværender med selskabet. Der henvises i øvrigt til note 1 i koncernregnskabet.

Moderselskabet foretog i 2018/2019, som led i vurderingen af genindvindingsværdien af investeringer i dattervirksomheden AS Viru Ölu, nedskrivning af langfristet tilgodehavende med selskabet med 13,3 mio. kr. måles til dagsværdi baseret på værdiansættelsesmetoder, hvor eventuelle væsentlige input ikke er baseret på observerbare markedsdata. Under årets regulering på 1.127 t.kr. indgår nedskrivning på 1.200 t.kr. unoterede aktier.

### METODER OG FORUDSÆTNINGER FOR OPGØRELSE AF DAGSVÆRDIER

#### Børsnoterede obligationer

Beholdning af børsnoterede realkreditobligationer værdiansættes til noterede priser (niveau 1).

#### Børsnoterede aktier

Beholdninger af børsnoterede aktier værdiansættes til noterede priser (niveau 1).

#### Unoterede aktier og værdipapirer

Unoterede aktier (niveau 2) værdiansættes med udgangspunkt i et aktivt marked for handel med unoterede aktier, Unoterede aktier og værdipapirer (niveau 3) omfatter brancherelaterede investeringer mv. Der måles til dagsværdien baseret på værdiansættelsesmetoder, hvor eventuelle input ikke er baseret på observerbare markedsdata.

## 14. ANDRE KAPITALANDELE OG VÆRDIPAPIRER SAMT TILGODEHAVENDE HOS DATTERSELSKABER, FORTSAT

DKK TUSINDE	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
<b>2020</b>				
Børsnoterede aktier	805	0	0	805
Unoterede aktier og værdipapirer	0	0	3.043	3.043
	<b>805</b>	<b>0</b>	<b>3.043</b>	<b>3.848</b>

<b>2019</b>				
Børsnoterede aktier	732	0	0	732
Unoterede aktier og værdipapirer		2.400	1.974	4.374
	<b>732</b>	<b>2.400</b>	<b>1.974</b>	<b>5.106</b>

Der er ikke sket overførsler mellem niveau 1 og niveau 2 i regnskabsårene.  
Der er i regnskabsåret 2019/2020 sket overførsel fra niveau 2 til niveau 3.

Finansielle instrumenter, der måles til dagsværdi i balancen er baseret på værdiansættelsesmetoder, hvor eventuelle væsentlige input ikke er baseret på observerbare markedsdata (niveau 3):

### Andre kapitalandele og værdipapirer

#### DKK TUSINDE

<b>Regnskabsmæssig værdi 01.05.2019</b>	<b>1.974</b>
Overførsel	2.400
Salg	(131)
Nedskrivning	(1.200)
<b>Regnskabsmæssig værdi 30. 04.2020</b>	<b>3.043</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 01.05.2018</b>	<b>2.104</b>
Salg	(130)
<b>Regnskabsmæssig værdi 30. 04.2019</b>	<b>1.974</b>

## 15. VAREBEHOLDNINGER

DKK TUSINDE	2020	2019
Råvarer, hjælpematerialer og engangsemballage, reservedele	24.890	27.907
Varer under fremstilling	5.364	6.333
Færdigvarer og handelsvarer	33.580	28.951
	<b>63.834</b>	<b>63.191</b>

## 16. TILGODEHAVENDER

DKK TUSINDE	2020	2019
Tilgodehavender fra salg	64.543	106.292
Andre tilgodehavender	1.177	1.151
	<b>65.720</b>	<b>107.443</b>

<b>Foretagne nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab</b>	<b>767</b>	<b>650</b>
---	------------	------------

### HENSÆTTELSESKONTO

Saldo pr. 01.05	650	649
Årets konstaterede tab og indgået på tidligere afskrevne fordringer	30	0
Tilbageførte nedskrivninger	(28)	0
Årets nedskrivning til imødegåelse af tab	115	1

<b>Saldo 30.04</b>	<b>767</b>	<b>650</b>
--------------------	------------	------------

<b>Årets nedskrivninger indregnet i resultatopgørelsen</b>	<b>117</b>	<b>1</b>
--	------------	----------

### Forfaldne ikke nedskrevne tilgodehavender:

Overforfaldne med op til en måned	4.783	7.230
Overforfaldne mellem en og tre måneder	358	6.673
Overforfaldne mellem tre og seks måneder	11	73
Overforfaldne over seks måneder	0	1.033

	<b>5.152</b>	<b>15.008</b>
--	--------------	---------------

## 17. TILGODEHAVENDE HOS DATTERSELSKABER

### DKK TUSINDE

### Tilgodehavende hos dattervirksomhed

Kostpris 01.05.2019	7.356
Regulering, primo	0
Tilgang	246
Afgang	0

**Kostpris 30.04.2020 7.602**

Op- og nedskrivninger 01.05.2019	(2.056)
Årets reguleringer	0

**Op- og nedskrivninger pr. 30.04.2020 (2.056)**

**Regnskabsmæssig værdi pr. 30.04.2020 5.546**

Kostpris 01.05.2018	1.633
Regulering, primo	0
Tilgang	5.723
Afgang	0

**Kostpris 30.04.2019 7.356**

Op- og nedskrivninger 01.05.2018	0
Årets reguleringer	(2.056)

**Op- og nedskrivninger pr. 30.04.2019 (2.056)**

**Regnskabsmæssig værdi pr. 30.04.2019 5.300**

### HENSÆTTELSESKONTO

Der anvendes en hensættelseskonto til at reducere den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender, hvis værdi er forringet grundet tabsrisiko.

### NEDSKRIVNINGER

Der foretages direkte nedskrivninger af tilgodehavender, hvis værdien ud fra en individuel vurdering af de enkelte debitors betalingsevne er forringet, f.eks. ved betalingsstandsning e.l.

Nedskrivninger foretages til opgjort nettorealiseringsværdi.

Der er foretaget individuel nedskrivning af alle væsentlige overforfaldne tilgodehavender pr. statusdagen.

### TILGODEHAVENDE HOS DATTERVIRKSOMHED

Tilgodehavende hos dattervirksomhed er i EUR. Der er ikke fastsat forfaldstidspunkt for tilgodehavende.

De regnskabsmæssige værdier af tilgodehavende hos dattervirksomheder gennemgås på balancedagen for at fastsætte, om der er indikationer på værdiforringelse. Hvis dette er tilfældet opgøres aktivets genindvindingsværdi for at fastslå behovet for en eventuel nedskrivning og omfanget heraf.

Genindvindingsværdien er udtryk for aktivets nytteværdi, og forventes at kunne dække værdien af moderselskabets mellemværender med selskabet. Der henvises i øvrigt til note 1 i koncernregnskabet.

## 18. AKTIVER BESTEMT FOR SALG

Der henvises til koncernregnskabet note 20.

## 19. EGENKAPITAL

Der henvises til koncernregnskabet note 21.

## 20. UDSKUDT SKAT

DKK TUSINDE

Udskudte  
skattefor-  
pligtelser

<b>Udskudte skatteaktiver og skatteforpligtelser 30.04.2018</b>	<b>20.021</b>
Ændring i udskudt skat indregnet i resultatopgørelse	(2.378)
Ændring i udskudt skat indregnet i anden totalindkomst	0
<b>Udskudte skatteaktiver og skatteforpligtelser 30.04.2019</b>	<b>17.643</b>
Ændring i udskudt skat indregnet i resultatopgørelse	16.124
Ændring i udskudt skat indregnet i anden totalindkomst	(264)
<b>Udskudte skatteaktiver og skatteforpligtelser 30.04.2020</b>	<b>33.503</b>

### UDSKUDT SKAT

Der henvises til anvendt regnskabspraksis i koncernregnskabet note 12.

I udskudt skat indgår forpligtelse som omtalt jævnfør note 10.

DKK TUSINDE	01.05.	Indregnet i resultatop- gørelse	Indregnet i anden totalind- komst	Overført til aktuel skat	30.04.
Langfristede aktiver	16.770	14.704	(264)	0	31.210
Kortfristede aktiver	2.002	237	0	0	2.239
Forpligtelse	(33)	87	0	0	54
Uudnyttede skattemæssige underskud	(1.096)	1.096	0	0	0
<b>Udskudte skatteforpligtelser 2020</b>	<b>17.643</b>	<b>16.124</b>	<b>(264)</b>	<b>0</b>	<b>33.503</b>
Langfristede aktiver	19.405	(2.635)	0	0	16.770
Kortfristede aktiver	1.944	58	0	0	2.002
Forpligtelse	(232)	199	0	0	(33)
Uudnyttede skattemæssige underskud	(1.096)	0	0	0	(1.096)
<b>Udskudte skatteforpligtelser 2019</b>	<b>20.021</b>	<b>(2.378)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17.643</b>



## 21. GÆLD TIL REALKREDITINSTITUTTER

DKK TUSINDE

2020

2019

**Gæld til realkreditinstitutter med pant i fast ejendom** **3.470** **3.776**

**Gæld til realkreditinstitutter forfalder til betaling således:**

På anfordring inden for et år fra balancedagen	304	305
Mellem to og fem år fra balancedagen	1.231	1.232
Efter fem år fra balancedagen	1.935	2.239

**Gæld til realkreditinstitutter er indregnet således i balancen:**

Kortfristede gældsforpligtelser	304	305
Langfristede gældsforpligtelser	3.166	3.471

**Regnskabsmæssig værdi af pantsatte ejendomme** **6.203** **6.125**

### Afstemning af gældsforpligtelser fra finansieringsaktivitet

DKK TUSINDE	01.05 2019	Penge- strømme	Ikke penge- strømme	30.04. 2020
Gæld til realkreditinstitutter	3.776	(306)	0	3.470

DKK TUSINDE	Valuta	Udløb	Fast/ variabel	Amor- tiseret kostpris	Nominel værdi	Dags- værdi
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2026	Variabel	1.062	1.095	1.151
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2038	Variabel	2.408	2.408	2.457
<b>30.04.2020</b>				<b>3.470</b>	<b>3.503</b>	<b>3.608</b>
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2026	Variabel	1.234	1.273	1.342
Gæld til realkreditinstitutter	DKK	2038	Variabel	2.542	2.542	2.612
<b>30.04.2019</b>				<b>3.776</b>	<b>3.815</b>	<b>3.954</b>

**SIKKERHEDSSTILLELSER**

Gæld til realkreditinstitutter er sikret ved pant i ejendomme.

**DAGSVÆRDI**

Dagsværdi er opgjort til nutidsværdien af forventede fremtidige afdrags- og rentebetalinger ved anvendelse af den aktuelle markedsrente som diskonteringsfaktor.

## 22. INDREGNEDE LEASINGFORPLIGTELSER

DKK TUSINDE

2020

2019

---

### Indregnede leasingforpligtelser

23.399

26.516

#### Indregnede leasingforpligtelser forfalder til betaling således:

På anfordring inden for et år fra balancedagen

2.180

3.396

Mellem to og fem år fra balancedagen

5.328

5.911

Efter fem år fra balancedagen

15.891

17.209

#### Indregnede leasingforpligtelser er indregnet således i balancen:

Kortfristede gældsforpligtelser

2.180

3.396

Langfristede gældsforpligtelser

21.219

23.120

### Afstemning af gældsforpligtelser fra finansieringsaktivitet

DKK TUSINDE

01.05  
2019

Penge-  
strømme

Ikke  
penge-  
strømme

30.04.  
2020

Indregnede leasingforpligtelser

26.516

(3.795)

678

23.399

## 23. KREDITINSTITUTTER I ØVRIGT

DKK TUSINDE 2020 2019

**Bankgæld 0 65.278**

Bankgælden forfalder til betaling således:

**På anfordring inden for et år fra balancedagen 0 65.278**

Den regnskabsmæssige værdi svarer til forpligtelsens dagsværdi.

## 24. UDSKUDT INDREGNING AF INDTÆGTER

DKK TUSINDE 2020 2019

**Udskudt indregning af indtægter fra investeringstilskud 0 152**

Udskudt indregning af indtægter er indregnet således i balancen:

Langfristet udskudt indregning af indtægter	0	0
Kortfristet udskudt indregning af indtægter	0	152

## 25. ANDEN GÆLD OG FORPLIGTELSE

DKK TUSINDE 2020 2019

Anden offentlig gæld	15.765	17.375
Skyldige personaleforpligtelser	24.855	18.793
Anden gæld	36.811	35.217
Indløsningsforpligtelse returemballage	8.997	8.623
Andre hensatte forpligtelser	1.500	0
Skyldig skat	6.702	0

**94.630 80.008**

Heraf skyldige personaleomkostninger på anfordring mellem to og frem år fra balancedagen DKK 4.741 (2018/19: DKK 0).

Den regnskabsmæssige værdi af anden gæld svarer til forpligtelsernes dagsværdi.

### INDLØSNINGSFORPLIGTELSE RETUREMBALLAGE

Forpligtelse til at tilbagekøbe egen emballage i omløb måles til pantprisen ud fra den skønsmæssige mængde af cirkulerende flasker, kasser og bakker, og indregnes som en tilbagekøbsforpligtelse under kortfristede forpligtelser. Indløsningsforpligtelsen er reguleret med udgangspunkt i årets nettosalg af returemballage med fradrag af et estimeret svind i den cirkulerende mængde af returemballage.

### ANDRE HENSATTE FORPLIGTELSE

Den hensatte forpligtelse dækker forventet tab vedrørende AS Viru Ölu. Hensættelsen på 1,5 mio. kr. (2018/2019, 0 mio. kr.) er indregnet i resultatopgørelsen under indtægter af kapitalandele i datterselskaber.

### SKYLDIG SKAT

Skyldig skat vedrørende tidligere år omhandler forhold redegjort for jf. note 10.

## 26. IKKE INDREGNEDE LEJE- OG LEASINGFORPLIGTELSE

For årene 2018-2020 er indgået leje- og leasingkontrakter vedrørende leje af andre anlæg. Leasingkontrakterne er indgået for maksimum 1 år med faste leasingydelse. Aftalerne er uopsigelige inden for den nævnte periode, hvorefter de vil kunne fornyes i perioder af 1 år.

DKK TUSINDE	2020	2019
<b>Minimumsleasingydelser indregnet i resultatopgørelse</b>	<b>1.488</b>	<b>1.636</b>
Minimumsleasingydelser er fordelt således:		
Produktionsomkostninger	582	491
Distributionsomkostninger	155	824
Administrationsomkostninger	751	321
De samlede fremtidige minimumsleasingydelser for uopsigelige leasingkontrakter forfalder til betaling således:		
Inden for et år fra balancedagen	678	1.449
Mellem to og fem år fra balancedagen	106	0
Efter fem år fra balancedagen	0	0
	<b>784</b>	<b>1.449</b>

## 27. EVENTUALFORPLIGTELSE, SIKKERHEDSSTILLELSE OG KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

DKK TUSINDE 2020 2019

### EVENTUALFORPLIGTELSE

Moderselskabet har kautioneret for dattervirksomheders gæld til kreditinstitutter. Kautionen er maksimeret til restgælden.

<b>Dattervirksomheders gæld</b>	<b>115.729</b>	<b>131.673</b>
---------------------------------	----------------	----------------

### SAMBESKATNING

Selskabet er administrationsselskab i en dansk sambeskatning. Selskabet hæfter derfor i henhold til selskabsskattelovens regler herom for indkomstskatter mv. for de sambeskattede selskaber og ligeledes for eventuelle forpligtelser til at indeholde kildeskat på renter, royalties og udbytter for de disse selskaber.

### KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

Der foreligger ikke væsentlige kontraktlige forpligtelser pr. 30.04.2020.

## 28. ÆNDRING I NETTOARBEJDSKAPITAL

DKK TUSINDE	2020	2019
Ændring i varebeholdninger	(643)	(2.906)
Ændring i tilgodehavender	41.799	(14.373)
Ændring i leverandørgæld mv.	32.833	7.231
Ændring i anden gæld	6.788	9.956
	<b>80.777</b>	<b>(92)</b>

## 29. HONORAR TIL REVISOR

DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
<b>Generalforsamlingsvalgt revisor</b>		
Lovpligtig revision	1.110	850
Andre erklæringsydelser	9	0
Skatterådgivning	22	100
Andre ydelser	267	25
	<b>1.408</b>	<b>975</b>
<b>Andre</b>		
Skatterådgivning	0	754
	<b>0</b>	<b>754</b>

## 30. FINANSIELLE RISICI OG FINANSIELLE INSTRUMENTER

DKK TUSINDE	2020	2019
<b>Kategorier af finansielle instrumenter</b>		
Tilgodehavender	65.720	107.443
Tilgodehavender hos dattervirksomheder, kortfristet	5.546	5.300
Likvide beholdninger	35.918	7.735
<b>Udlån og tilgodehavender</b>	<b>107.184</b>	<b>120.478</b>
<b>Andre kapitalandele og værdipapirer</b>	<b>3.848</b>	<b>5.106</b>
Gæld til realkreditinstitutter	3.470	3.776
Kreditinstitutter i øvrigt	0	65.278
Leverandører af varer og tjenesteydelser	92.901	60.067
Gæld til dattervirksomheder	78.968	357.651
Anden gæld	112.467	80.008
<b>Finansielle forpligtelser, der måles til amortiseret kostpris</b>	<b>287.806</b>	<b>566.780</b>

### POLITIK FOR STYRING AF FINANSIELLE RISICI

Der henvises til afsnittet om risikoforhold i ledelsesberetning, side 39 og note 31 i koncernregnskabet.



## 30. FINANSIELLE RISICI OG FINANSIELLE INSTRUMENTER, FORTSAT

DKK TUSINDE	Likvider	Tilgodehavender	Gældsforpligtelser	Nettoposition	DKK TUSINDE	2019/2020	2018/2019
EUR	0	29.993	(105.593)	(75.600)	<b>Egenkapitalens følsomhed over for valutakursudsving</b>		
SEK	489	1.113	(699)	903	Indvirkning hvis EUR kurs var 1% lavere end faktisk kurs	471	2.516
USD	322	1.438	0	1.760	Indvirkning hvis SEK kurs var 5% lavere end faktisk kurs	(381)	(754)
Øvrige valutaer	0	0	(313)	(313)	Indvirkning hvis USD kurs var 5% lavere end faktisk kurs	(447)	(438)
<b>30.04.2020</b>	<b>811</b>	<b>32.544</b>	<b>(106.605)</b>	<b>(73.250)</b>		<b>(357)</b>	<b>1.324</b>
EUR	67	43.070	(375.446)	(332.309)	<b>Resultatets følsomhed over for valutakursudsving</b>		
SEK	329	6.059	(207)	6.181	Indvirkning hvis EUR kurs var 1% lavere end faktisk kurs	(118)	(76)
USD	1.226	0	(2)	1.229	Indvirkning hvis SEK kurs var 5% lavere end faktisk kurs	(346)	(513)
Øvrige valutaer	0	0	(371)	(371)	Indvirkning hvis USD kurs var 5% lavere end faktisk kurs	(378)	(390)
<b>30.04.2019</b>	<b>1.622</b>	<b>49.129</b>	<b>(376.026)</b>	<b>(325.275)</b>		<b>(842)</b>	<b>(979)</b>

### VALUTARISICI VEDRØRENDE INDREGNEDE AKTIVER OG FORPLIGTELSE

Moderselskabets salg og varekøb i udenlandsk valuta sker primært i EUR og SEK. Der er pr. statusdagen ikke indgået valutaterminskontrakter eller lignende, da det er ledelsens vurdering, at moderselskabets valutarisiko er begrænset. Selskabets uafdækkede valutapositioner kan opgøres som følger pr. statusdagen.

### VALUTARISICI VEDRØRENDE FREMTIDIGE PENGESTRØMME

Moderselskabets væsentligste valutaeksponering forventes også fremadrettet at relatere sig til transaktioner i ovenstående valutaer.

Der er ikke indgået finansielle kontrakter i form af valutaterminskontrakter eller lignende pr. statusdagen, da ledelsen ikke vurderer, at der er væsentlige risici relateret til fremtidige pengestrømme i fremmed valuta.

### RENTERISICI

På grund af Harboe-koncernens kapitalstruktur er risikoen relateret til udsving i markedsrenten begrænset. Moderselskabet har en nettorentebærende gæld pr. 30.04.2020 på 69,5 mio. kr. (2019: 439,7 mio. kr.). Gælden er variabelt forrentet.

En stigning i markedsrenten på 1% ville påvirke årets resultat før skat negativt med ca. 0,7 mio. kr. (2018/2019, ca. 4,4 mio. kr.).

### FØLSOMHEDSANALYSE VEDRØRENDE VALUTA

Moderselskabets væsentligste valutakurseksponering relaterer sig til EUR, SEK og USD. Ovenstående viser, hvilken indvirkning det ville have haft på henholdsvis egenkapitalen og årets resultat, såfremt kursen havde været henholdsvis 1% (EUR) og 5% (øvrige)

lavere end den faktisk anvendte kurs. Havde der været tale om en tilsvarende højere kurs, ville denne have haft en tilsvarende modsatrettet indvirkning på henholdsvis egenkapitalen og årets resultat.

## 30. FINANSIELLE RISICI OG FINANSIELLE INSTRUMENTER, FORTSAT

### LIKVIDITETSRISICI

Forfaldstidspunkter for finansielle forpligtelser er specificeret i noterne for de enkelte kategorier af forpligtelser. Moderselskabets likviditetsreserve består af likvide beholdninger og uudnyttede kreditfaciliteter.

#### DKK TUSINDE

	2020	2019
<b>Likviditetsreserven sammensætter sig således:</b>		
Likvide beholdninger	35.918	7.735
Udnyttede kreditfaciliteter (koncern)	100.000	134.722
<b>Likviditetsreserver</b>	<b>135.918</b>	<b>142.457</b>
<b>Likvider i pengestrømpørgørelsen sammensætter sig således:</b>		
Likvide beholdninger	35.918	7.735
Bankgæld	0	(65.278)
Koncernmellemværende, gæld	(78.968)	(357.651)
<b>Likvider</b>	<b>(43.050)</b>	<b>(415.194)</b>

### KREDITRISICI

Den primære kreditrisiko i moderselskabet er relateret til tilgodehavender for salg, som ikke er forudbetalt. Moderselskabets kunder er hovedsagelig større selskaber i Danmark, Tyskland og Sverige. Moderselskabet har ikke væsentlige kreditrisici vedr. en enkelt kunde eller samarbejdspartner.

Risici relateret til salg til kunder uden for disse lande søges begrænset gennem sikring af tilgodehavende i form af remburs, bankgarantier, forsikring og lignende, hvilket indgår i vurderingen af den nødvendige nedskrivning til imødegåelse af tab.

I tilfælde af at sikring ikke etableres eller en sådan overskrides, har selskabet fastlagt procedurer for godkendelse af sådanne risici.

Den maksimale kreditrisiko knyttet til tilgodehavender fra salg af varer svarer til deres regnskabsmæssige værdi.

### KAPITALSTRUKTUR

I selskabets kreditfaciliteter indgår midler i koncernens cash poolordning. Ordningen er på anfordring.

### MISLIGHOLDELSE AF LÅNEAFTALER

Selskabet har ikke i regnskabsåret eller sammenligningsåret forsømt eller misligholdt låneaftaler.

## 31. NÆRTSTÅENDE PARTER

### Nærtstående parter med bestemmende indflydelse

Følgende parter har bestemmende indflydelse over Harboes Bryggeri A/S i perioden 01.05.2018 til 07.02.2019:

Navn	Hjemsted	Grundlag for kontrol
Kirsten og Bernhard Griese	Spegerborgvej 4, 4230 Skælskør	Aktionær med flertal af stemmerettigheder

For oversigt over dattervirksomheder henvises til note 13.

### Transaktioner med nærtstående parter

Der har i regnskabsåret været følgende transaktioner mellem moderselskabet og nærtstående parter til dette:

DKK TUSINDE	Dattervirksomheder	Ejere med kontrol over Harboes Bryggeri A/S *	Medlemmer af bestyrelsen, direktionen og andre ledende medarbejdere	Andre nærtstående parter*	I alt
<b>2019/2020</b>					
Salg af varer	78.557	0	0	1.041	79.598
Køb af varer	47.688	0	11	2	47.701
Salg af tjenesteydelser	19.176	0	0	951	20.127
Køb af tjenesteydelser	1.389	0	365	915	2.669
Køb af leje	1.119	0	0	272	1.391
Vederlag mv.	0	0	0	1.833	1.833
Modtaget udbytte	298.336	0	0	0	298.336
Tilgodehavender fra salg mv.	15.625	0	0	59	15.684
Leverandørgæld mv.	387.384	0	0	411	387.795
Sikkerhedsstillelse, jf. note 27	115.729	0	0	0	115.729
Finansielle indtægter	1.322	0	0	0	1.322
Finansielle omkostninger	404	0	0	0	404

## 31. NÆRTSTÅENDE PARTER, FORTSAT

DKK TUSINDE	Dattervirksomheder	Ejere med kontrol over Harboes Bryggeri A/S *	Medlemmer af bestyrelsen, direktionen og andre ledende medarbejdere	Andre nærtstående parter*	I alt
<b>2018/2019</b>					
Salg af varer	91.915	51	0	0	91.966
Køb af varer	53.521	58	0	5	53.584
Salg af langfristede aktiver	186	0	0	0	186
Salg af tjenesteydelser	19.885	3.249	0	124	23.258
Køb af tjenesteydelser	2.355	729	251	1.239	4.574
Køb af leje	1.184	27	0	229	1.440
Vederlag mv.	0	0	0	1.877	1.877
Tilgodehavender fra salg mv.	27.823	0	0	592	28.415
Leverandørgæld mv.	364.719	0	63	727	365.509
Sikkerhedsstillelse, jf. note 27	131.673	0	0	0	131.673
Udlodning af udbytte	0	929	27	21	977
Finansielle indtægter	1.581	0	0	0	1.581
Finansielle omkostninger	321	0	0	0	321

\*) Heri indeholdt transaktioner med øvrige selskaber, som har bestyrelsesformand Bernhard Griese som største aktionær.

### SUPPLERENDE OPLYSNINGER

Køb og salg af varer til nærtstående parter er sket til moderselskabets normale salgspriser. Der er ikke stillet sikkerhed eller givet garantier for mellemværender på balancedagen. Såvel tilgodehavender som leverandørgæld vil blive afviklet ved kontant betaling. Der er ikke i regnskabsåret realiseret tab på tilgodehavender hos nærtstående parter eller foretaget nedskrivninger af sådanne til imødegåelse af sandsynlige tab.

### VEDERLAG MV. TIL BESTYRELSE, DIREKTION OG ANDRE LEDENDE MEDARBEJDERE

Der henvises til note 4 for oplysninger om ydet vederlag til moderselskabets bestyrelse, direktion og andre ledende medarbejdere.

## 32. ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS MV.

---

### **ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

For beskrivelse af moderselskabets anvendte regnskabspraksis samt beskrivelse af implementeringen af nye og ændrede standarder og fortolkningsbidrag henvises der til noter til årsrapporten. Implementeringen af nye og ændrede standarder og fortolkningsbidrag har ikke påvirket moderselskabets anvendte regnskabspraksis.

### **VÆSENTLIGE REGNSKABSMÆSSIGE SKØN, FORUDSÆTNINGER OG USIKKERHED**

For beskrivelse af moderselskabets behandling af regnskabsmæssige skøn og usikkerheder henvises til koncernregnskabets note 2.

## 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](http://www.harboe.com)

### **BESTYRELSE**

Bernhard Griese, Formand  
Poul Calmer Møller, Direktør  
Søren Malling, CEO  
Mads Ole Krage, Næstformand  
Jens Bjarne Søndergaard Jensen,  
bryggerimedarbejder \*

\*) medarbejdervalgt

### **DIREKTION**

Søren Malling, CEO  
Martin Schade, COO  
Michael Møller Jensen, CFO

### **REVISION**

Beierholm Statsautoriseret  
Revisionspartnerselskab

### **GENERALFORSAMLING**

Ordinær generalforsamling afholdes 20.  
august 2020, på Harboes Bryggeri A/S,  
Skælskør

## DISCLAIMER

---

Årsrapporten indeholder udsagn om fremtiden herunder forudsigelser om fremtidig resultatudvikling. Sådanne udsagn er forbundet med risici og usikkerhed om en række faktorer, hvoraf mange ligger uden for Harboe-koncernens kontrol. Det kan forårsage, at de faktiske resultater afviger væsentligt fra de forudsigelser, der anføres i årsrapporten.

Faktorer, der kan påvirke forventningerne, omfatter blandt andet de generelle økonomiske og forretningsmæssige forhold, prisudvikling på råvarer, nye afgifter og regulering, politiske forhold, efterspørgsel, valutakursudsving og konkurrencemæssige forhold.

Årsrapporten offentliggøres på dansk. Der offentliggøres desuden et engelsk resumé. I tilfælde af uoverensstemmelser mellem den danske og engelske tekst, er den danske tekst gældende.





# ÅRSRAPPORT 2019-2020



HARBOES BRYGGERI A/S • SPEGERBORGVEJ 34 • 4230 SKÆLSKØR