

A young woman with voluminous curly hair is sitting in the driver's seat of a vintage car. She is smiling and looking towards the camera. She is holding a green and silver can of Hyper Malt in her right hand. The car's interior and window are visible, and the background shows a blurred outdoor setting.

GENERALFORSAMLING

AUGUST 2025

Harboe

1.

Bestyrelsens
beretning om
Selskabets
virksomhed i
det forløbne år

2.

Forelæggelse
af årsrapport
med revisions-
påtegning til
godkendelse

3.

Beslutning om
anvendelse af
overskud i
henhold til den
godkendte
årsrapport

4.

Forelæggelse
af og
vejledende
afstemning om
godkendelse af
vederlags-
rapport

5.

Behandling
af forslag fra
bestyrelse eller
aktionærer

6.

Valg af
medlemmer til
bestyrelsen

7.

Valg af
revision

Harboe

AD PUNKT 43
BERETNING VED
BESTYRELSESFORMAND
MARTIN LAVESEN



OMSTILLING SKAL SIKRE NYT NIVEAU FOR VÆKST OG INDTJENING

Harboe

- Mange fremskridt med de strategiske initiativer
- Godt på vej til at skabe nyt og mere solidt niveau for vækst og indtjening
- Transformere Harboe fra fokus på private label til fokus på egne stærke brands
- Være anerkendt for god kvalitet, der er tilgængelig for alle
- Harboe vil være kendt som "Folkets Bryggeri"



INVESTERINGER I FREMTIDIG VÆKST

Harboe

- Transformation kræver omstilling på mange niveauer
- Vi skal forblive effektive og relevante i et meget konkurrencepræget marked
- Investeringer skal skabe grundlag for ventet salgsvækst
- Ny produktionslinje i Skælskør og optimeringer i hele værdikæden
- Fra valg af større kontrakter, som ikke bidrager med tilfredsstillende indtjening
- Omstilling af omkostningsstruktur med begyndende positiv effekt
- Fremover kun profitabel omsætning



TÆTTERE PÅ FORBRUGERNE

Harboe

- Ny tilgang til markedet og forståelse af forbrugerne
- Bruge viden i dialogen med kunderne og være på forkant med produktinnovation
- Øget synlighed gennem opgradering af produktdesigns og øget kommunikation
- Opnå et øget kendskab, øget distribution og vækst i både Danmark og på eksportmarkederne



PÅ VEJ MOD VORES STRATEGISKE MÅL

- Vi vil skabe mere værdi gennem eksekvering af strategien
- Fortsat intensiv konkurrence og skiftende markedsførhold – skarpt blik for muligheder og risici
- Attraktivt potentiale for vækst og øget værdiskabelse
- Fokus på strategiske prioriteter:
Tætte på forbrugere, øge væksten og styrke fundamentet



TAK TIL HELE ORGANISATIONEN

- Tak fra hele bestyrelsen til alle medarbejdere og ledelsen for stor og engageret indsats
- Særlig tak til CPO Vibeke Harboe Malling, der har fra trådt sin stilling
- Stort bidrag til udarbejdelse og udrukning af strategien som medlem af øverste ledelse
- Opbygning af stærk HR-organisation og solid platform for det strategiske HR-arbejde
- Høj medarbejdertilfredshed og forankring af koncernens værdier
- Opstiller til bestyrelsen som menigt medlem



Harboe

AD PUNKT 43
BERETNING VED
CEO SØRENMALLING



UDVIKLING OG RESULTATER I BEVERAGE

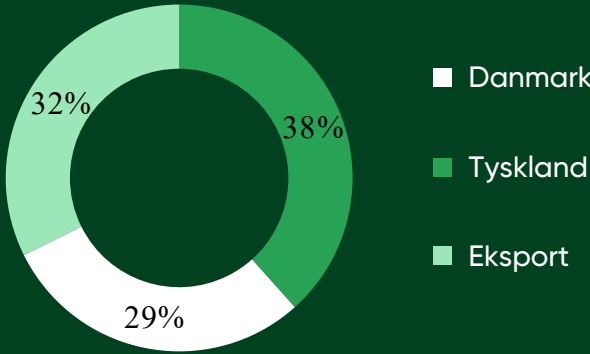
- Vækst i salget af vores egne brands i både Danmark og på eksportmarkederne
- Harboe på hylderne i næsten hele prisstærke segmentet i Danmark
- Øget markedsandel trods intensiv konkurrence
- Lancering af nye produkter byder ind i stigende efterspørgsel



Harboe

MIO. KR	2024/ 25	2023/ 24
Afsætning (hl)	4.512	4.699
Nettoomsætning	1.618	1.637
EBITDA	110	134
Primært resultat (EBIT)	47	71

Nettoomsætning fordelt på markeder



MÅLRETTET INDSATS MED SALG OG MARKEDSFØRING

- Øget markedsføring direkte mod forbrugerne
- Forventning om øget forretningsomfang i Danmark det kommende år
- Støtte op om salget på eksportmarkederne med indsigt, marketing og salgsmaterialer
- Styrket markedsføring af egne stærke brands understøtter forventninger om vækst

Harboe



EGNE BRANDS SKAL REDUCERE FØLSOMHED

Harboe

- Investeringerne i egne brands virker og styrker vækst og indtjening
- Fra valg af udvalgte private label kontrakter i Tyskland, som ikke leverer tilfredsstillende indtjening
- Påvirker volumen negativt – men styrker samlet indtjeningsmargin
- Tilpasning af omkostninger og reduktion af følsomhed



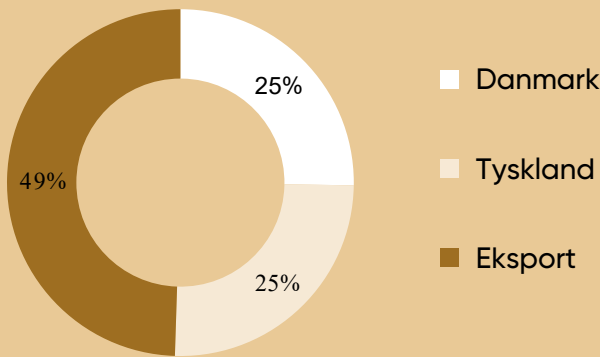
UDVIKLING OG RESULTATER I INGREDIENTS

- God efterspørgsel på ingredienser, der imødekommer krav til bæredygtighed og clean label
- Fokus på forbrugernes sundhed og høje krav til kvalitet
- Fortsat udvikling af samarbejdet med kunderne
- Ny forretning med ingredienser baseret på frugt til blandt andet juice og shots
- Driver vækst og indtjening i forretningsområdet



MIO. KR	2024/ 25	2023/ 24
Afsætning (ton)	15.881	13.650
Nettoomsætning	205	180
EBITDA	23	18
Primært resultat (EBIT)	11	4

Nettoomsætning fordelt på markeder



FUNDAMENT TIL FREMTIDIG VÆKST

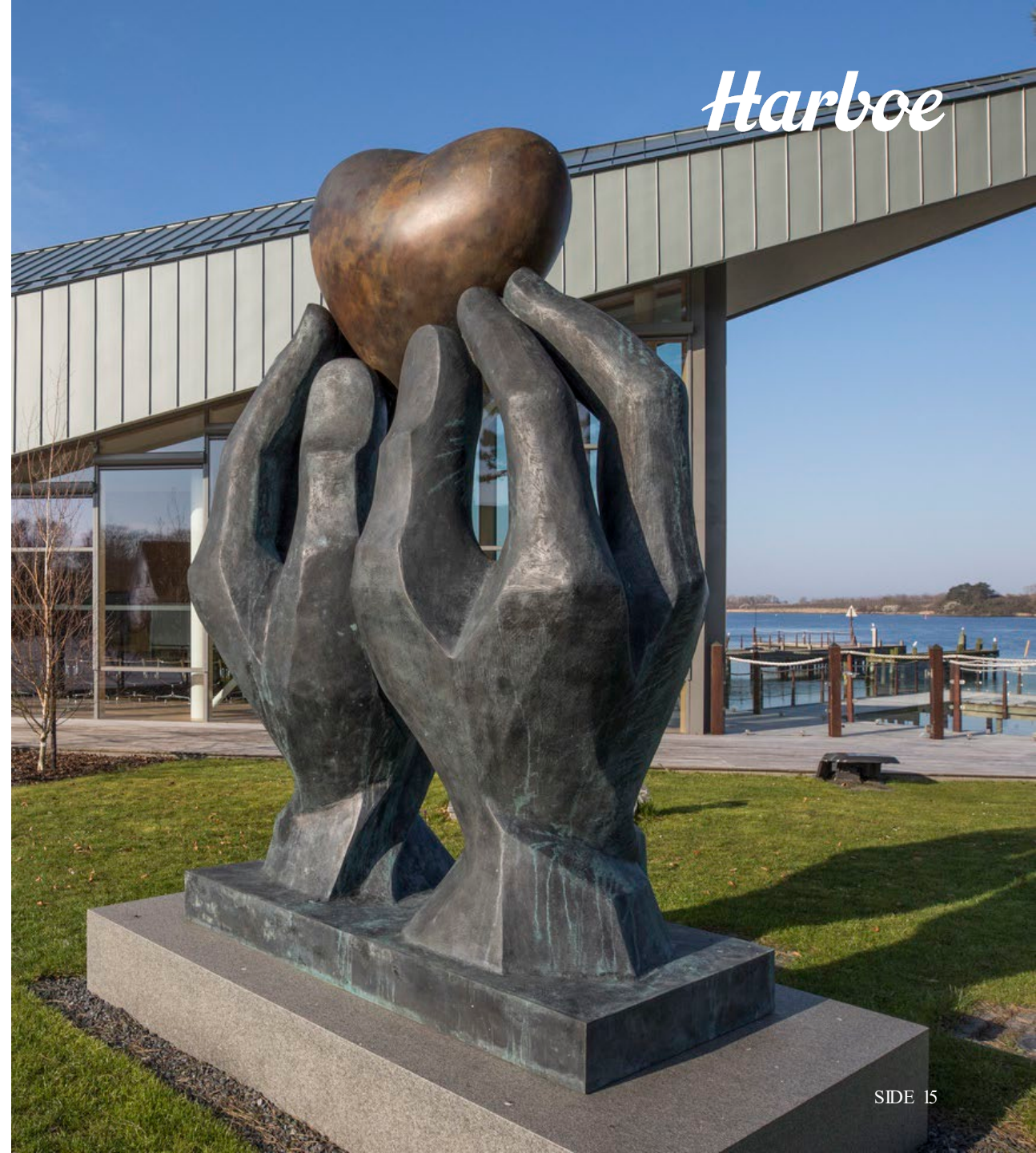
- Intensivt fokus på at effektivisere og optimere i alle dele af virksomheden
- Projekter har trukket store ressourcer – både økonomisk og hos vores medarbejdere
- Implementeringen har taget længere end ventet – det påvirker resultaterne
- Vi forventer styrket effektivitet og positiv effekt på vores resultater over de kommende år
- Fortsatte investeringer vil påvirke omkostninger og afskrivninger
- Bidrager til at skabe de optimale rammer for vækst

Harboe



ANSVARLIGHED I FOKUS

- Vi ønsker at ruste Harboe til fremtiden og skabe værdi for alle vores interessenter
- Løbende indsats for at gøre Harboe til en attraktiv arbejdsplads
- Ansvarlighed højt på dagsordenen – og ny rapportering afspejler vores brede indsats
- Enestående opbakning fra medarbejderne sikrer strategisk fremdrift
- Tak til medarbejderne og fokus på fælles indsats for at skabe fortsat fremdrift



Harboe

Harboe

AD PUNKT 43

ÅRSRAPPORT 2024/25

VED CFO

SIMON ANDERSSON



ÅRSRAPPORT 2024/25- RESULTATOPGØRELSEN



- Nettoomsætningen steg med 5% til 1,8 mia. kr.
- Nettoomsætningen i Beverage faldt med 1%
- Nettoomsætningen i Ingredients steg med 13%
- EBITDA blev på 142 mio. kr. – det svarer til en EBITDA-margin på 7,8%
- Afskrivninger på immaterielle og materielle aktiver udgjorde 79 mio. kr.
- EBIT blev på 64 mio. kr.
- Finansielle poster udgjorde en udgift på 8 mio. kr.
- Resultat før skat blev på 56 mio. kr.
- Årets resultat efter skat blev et overskud på 45 mio. kr.

RESULTATOPGØRELSEN, TDKK	2024/25	2023/24
Nettoomsætning	1.823	1.817
EBITDA	142	158
Primærdrift/ EBIT	64	77
Resultat før skat	56	68
Årets resultat efter skat	45	55

- Investeringer på 116 mio. kr. primært anvendt til ny produktionslinje i Skælskør
- Desuden fokus på energibesparelser, sikkerhed og effektivitet i driften
- Fortsatte investeringer i løbende forbedringer samt større investering i Tyskland
- Sikre fornyelse og effektivisering, som er nødvendig for at drive ambitiøs vækst og konkurrenceevne
- Fri pengestrømme blev - 13 mio. kr. mens pengestrømme fra driften var positive med 86 mio. kr.
- Fortsat optimering af arbejdskapital og forventning om positive pengestrømme fra driften i 2025/26
- Koncernens rentebærende gæld ultimo regnskabsår var 221 mio. kr.

BALANCE OG PENGESTRØMME, MDKK	2024/25	2023/24
Samlede aktiver	1.421	1.320
Egenkapital	768	732
Nettorentebærende gæld	191	142
Pengestrømme fra drift	86	182
Pengestrømme fra investering	(100)	(116)
Pengestrømme fra finansiering	11	(43)
Ændring i likvider	(3)	24

RISIKOFAKTORER OG FORUDSÆTNINGER

- Kommercielle situation ser fornuftig ud ved regnskabsårets start
- Forventning om fortsat vækst på fokusmarkeder med salg af egne brands
- Indkøbspriser på et mere stabilt niveau og løbende afdekning mod risici
- Største enkeltstående kommercielle risiko er uforudsete stigninger i omkostninger til søfragt
- Fortsat pres på forsyningskæder og fokus på sikring af størst mulig forsyningssikkerhed
- Understøtte vækst i Danmark gennem styrkelse af egne mærker, innovation og markedsføring
- Faldende afsætning i de tyske private label-aftaler
- Vækst på eksportmarkederne understøttet af salgsfremmende aktiviteter
- Positiv udvikling i Ingredients drevet af nye produkter og nye segmenter
- Fokus på leveringssikkerhed, optimering og langsigtet effektivisering
- Fortsat usikkerhed om forventningerne og følsomhed over for udvikling i indkøbspriser



Forventninger til 2025/26

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

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

FINANSIELLE MÅL MOD 2027/28

- Strategiske tiltag skal sikre fortsat vækst og forbedret indtjening
- EBITDA- margin over 10 %
- ROIC over 8%
- Årlige investeringer i effektiviseringer og opgraderinger
- Bygge videre på de strategiske tiltag og skabe fremdrift til glæde for vores interessenter

Harboe

**THE POWER
TO DO MORE**



KAPITALBEREDSKAB OG EGNE AKTIER

Harboe

- Forslag om ny bemyndigelse til at købe egne aktier
- Eksisterende beholdning på knap 30% indgår i koncernens kapitalberedskab
- Ny bemyndigelse betyder, at Harboe ikke kan købe egne aktier så længe eksisterende beholdning udgør mere end 10%
- Harboe ønsker at bruge beholdning til finansiering af strategiske investeringer
- Udforsker løbende muligheder, som kan understøtte strategi og bidrage til yderligere værdiskabelse



FOLKETS BRYGGERI – OG FOLKETS AKTIE

- Stor interesse for Harboes aktie
- Markant stigning i omsætningen af aktien
 - 9 x højere end året før
- 50% flere aktionærer
- Vi vil gøre vores yderste for at leve op til tilliden



A group of people's hands and arms are visible, holding several plastic bottles of Harboe soda. The bottles are in various colors: red, yellow, blue, and green. The Harboe logo is visible on the labels. The background is dark and out of focus.

Harboe

SPØRGSMÅL & KOMMENTARER

Harboe

AD PKT.1- 3
**BESLUTNING OM
ANVENDELSE AF OVERSKUD**



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

Bestyrelsen foreslår årets resultat på 45 mio. kr. disponeret således:

Udbytte for regnskabsåret kr. 2,00 pr. aktie	12 mio. kr.
Overført resultat til næste år	33 mio. kr.
I alt	45 mio. kr.

Harboe



Harboe

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



FORELÆGGELSE AF OG VEJLEDENDE AFSTEMNING OM GODKENDELSE AF VEDERLAGSRAPPORT

Harboe

- Vederlagsrapport for 2024/25 forelægges
generalforsamlingen til vejledende afstemning
i overensstemmelse med selskabslovens regler
- Bestyrelsens og direktionens vederlag er blevet tildelt
i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik
- Bestyrelsen indstiller vederlagsrapporten til
generalforsamlingens vejledende afstemning



VEDERLAG TIL BESTYRELSEN I 2025/26

- Basis honorar DKK 300.000
- Formand DKK 600.000
- Formand for revisionsudvalg samt nominerings- og vederlagsudvalg modtager yderligere honorar på DKK 60.000
- Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen, at vederlaget til bestyrelsen godkendes for regnskabsåret 2025/26

Harboe



Harboe

AD PKT. 5
BEHANDLING AF FORSLAG
FRA BESTYRELSE ELLER
AKTIONÆRER



BEHANDLING AF FORSLAG FRA BESTYRELSE ELLER AKTIONÆRER

Harboe

- a) Forslag fra bestyrelsen om vedtagelse af vederlagspolitik for ledelsesmedlemmer
- b) Forslag fra bestyrelsen om, at bestyrelsen får bemyndigelse til at købe egne aktier op til 10 % af aktiekapitalen til en kurs svarende til børskursen +/- 10 % de næste 5 år
- c) Forslag fra aktionærer vedrørende annullering af Selskabets egne aktier



BEHANDLING AF FORSLAG FRA BESTYRELSE ELLER AKTIONÆRER - FORTSAT

Ad a)

Den fremlagte Vederlagspolitik er uændret i forhold til den hidtil gældende, der blev vedtaget på generalforsamlingen i 2021.

Harboe

VEDERLAGSPOLITIK

KGL. HOFLÆVERANDOR
Harboe
HARBOES BRYGGERI

BEHANDLING AF FORSLAG FRA BESTYRELSE ELLER AKTIONÆRER - FORTSAT



Ad b)

Denne bemyndigelse vil gælde frem til generalforsamlingen i 2030. Den nye bemyndigelse vil betyde, at Harboe ikke kan opkøbe egne aktier, så længe den eksisterende beholdning udgør mere end 10% af aktiekapitalen. Harboes eksisterende beholdning af egne aktier indgår i koncernens kapitalberedskab.

Beholdningen har til formål at kunne indgå som element i finansiering af særlige strategiske investeringer, indgåelse af partnerskaber eller opkøb, der understøtter koncernens vækststrategi.

BEHANDLING AF FORSLAG FRA BESTYRELSE ELLER AKTIONÆRER - FORTSAT

Harboe

Ad c)

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

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

Harboe

AD PKT. 6
VALG AF MEDLEMMER
TIL BESTYRELSEN



AD PUNKT 6 VALG AF MEDLEMMER TIL BESTYRELSEN

Harboe

Alle de generalforsamlingsmedlemmer er på valg,
og bestyrelsen foreslår genvalg af:



Martin Lavesen



Constantijn
Antoine Josef
Deelen



Sabine Disse



Bettina Køhlert



Ruth Schade

Bestyrelsen foreslår
nyvalg af:



Vibeke Harboe
Malling

AD PUNKT 6 NYVALG AF MEDLEM TIL BESTYRELSEN

Harboe

Vibeke Harboe Malling (1972)

Afhængig.

Vibeke Harboe Malling er uddannet sygeplejerske og har gennem en årrække drevet egen virksomhed. Fra 1996-2008 var hun medlem af bestyrelsen i Harboes Bryggeri. I 2019 blev hun ansat som HR-partner i Harboes Bryggeri. I 2022 blev hun udnævnt til HR Director, og i 2023 blev hun udnævnt til Chief People Officer og medlem af ledelsesteamet. Denne stilling fra trådte hun pr. 31. juli 2025.

Vibeke Harboe Malling har gennemført en bestyrelsesuddannelse ved Board Institute og en række HR- og ESG-programmer ved bl.a. CBS og Dansk Industri.

Som medlem af 6. generation af Harboe-familien er Vibeke Harboe Malling en stærk repræsentant for familiens værdier og ønsker for fremtiden. Samtidig medbringer hun en betydelig erfaring fra sit seneste virke som CPO i Harboe, hvor hun har ydet et betydeligt bidrag i udarbejdelsen og udrolingen af koncernens strategi som medlem af den øverste daglige ledelse. Hun har desuden stået i spidsen for at opbygge en stærk HR-organisation og sammen med sit team etableret en solid platform for det strategiske HR-arbejde med høj medarbejdertilfredshed og forankring af koncernens værdier i hele koncernen. Vibeke Harboe Malling har tidligere været medlem af bestyrelsen i Harboes Bryggeri, og med sin genindtræden som menigt medlem vil hun kunne fortsætte med at yde et vigtigt bidrag til koncernens strategiske udvikling.



Harboe

AD PKT. 7
VALG AF REVISION



AD PUNKT 7

VALG AF REVISION

Harboe

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

TAK FOR
I DAG

Harboe

