



**Solar A/S  
Generalforsamling  
15. marts 2019**

1. Valg af dirigent
2. Bestyrelsens beretning
3. Godkendelse af årsrapport
4. Anvendelse af overskud
5. Forslag fra bestyrelsen
6. Forslag til bestyrelsens vederlag
7. Valg af medlemmer til bestyrelsen
8. Valg af revisor
9. Bemyndigelse til dirigenten
10. Eventuelt

Den 17. maj 2019 runder Solar 100 år. Den 17. hver måned udgives en artikel på [www.solar.eu](http://www.solar.eu) og [www.solar.dk](http://www.solar.dk), der beskriver begivenheder i Solars historie.

Jacob Jørgensen var en købmand med udpræget stor forretningssans, var innovativ og iværksætter.

**The business adventure begins**

Chapter 1 - 1912-1919:  
An ambitious entrepreneur moves to Kolding  
At 21, Jacob Jørgensen moves to Kolding in February 1912 to become an independent merchant. He is determined, has seen the potentially huge market for metres, and aims to become a Nordic importer of semi-manufactured metre parts from the English company Solar Works.

READ CHAPTER 1

100-YEAR ANNIVERSARY

1919 - 2019

On 17 May 2019, Solar will turn 100 years.

We will mark this special occasion by publishing an article on the 17th of each month marking different events in our history.

We hope you will join us on the journey!

READ MORE

Jacob Jørgensens ambition: "Jeg vil tjene min første million før jeg bliver 30."

**Nordisk Solar Company**

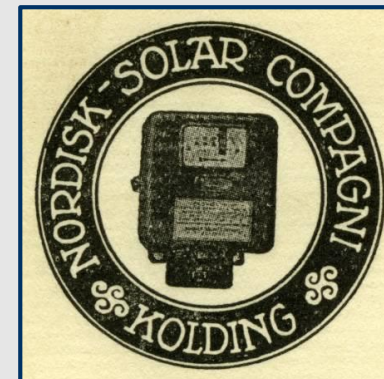
Chapter 2 - 1919-1925:  
Financially strong and visionary businessmen  
Kolding  
Jacob Jørgensen is not in doubt about his role. He continually works to run a business and invest in becoming a significant value of getting player in the changeable electrical trade. He is aware that it will require more operational and working capital to accommodate the wider group of customers with a wider assortment of products, and he is determined to find a financial partner.

To be published...

17 April 2019

## Jacob L. Jørgensen

- Født i Sønderborg 1890
- Etablerede virksomhed i Kolding i 1912
- Solgte virksomhed og grundlagde Solar 17. maj 1919



## Aktieselskab i 1930 - Generalforsamling 1932





## **Jacob L. Jørgensen dør i 1967 – ny direktion bestående af Claes Ørssløff, Harald Jørgensen og Jørgen Borum.**



**Solar udvikles til Danmarks største elgrossist  
og runder en milliard kroner i omsætning i 1984.**

**I 1987 overtager Carsten Ørssløff, Knud-Erik Hansen og Thorkild Thage-Jørgensen direktionshvervet, og Solar køber op og bliver international grossist.**



**Fratræder i 2006 men skaber grundlaget for, at Solar i 2007 når DKK 10 mia. i omsætning og selskabets historisk bedste resultat.**

## **Familietilknytning**

**Deltagelse i direktionen 1919-1997**

**En familiegren købt ud i 2005.**

**Borum-familien er stadig med.**

**Fjerde generation sidder i dag i  
Fonden af 20. December, der er stemmemæssig  
majoritetsaktionær i Solar.**



## Fortsættende aktiviteter, minus vores aktiviteter i STI, Østrig og Belgien

2018
Omsætning DKK mio.
<b>11.098</b>
Organisk vækst (just.)
<b>2,2%</b>
EBITA DKK mio.
<b>327</b>

2017
Omsætning DKK mio.
<b>11.061</b>
Organisk vækst (just.)
<b>7,0%</b>
EBITA DKK mio.
<b>310</b>

## CORE BUSINESS

2018

2017

Omsætning  
DKK million

Omsætning  
DKK million

10.538

10.649

Organisk vækst  
(just.)

Organisk vækst  
(just.)

1,1%

6,5%

EBITA  
DKK million

EBITA  
DKK million

348

340

## RELATED BUSINESS

2018

2017

Omsætning  
DKK million

Omsætning  
DKK million

560

412

Organisk vækst  
(just.)

Organisk vækst  
(just.)

28,9%

22,8%

EBITA  
DKK million

EBITA  
DKK million

-21

-30

## Opfølgning på 2018

### Bedre end forventet:

- **Operational excellence:**

Omkostningsprogram; i core business blev de totale omkostninger reduceret med DKK 45 mio.

### Som forventet:

- **Strategiske leverandører og konceptsalg:**

Fokus på at styrke hvert koncept for at opnå både salgsvækst og strategisk markedspositionering i hvert land samt koncepttilpasning og leverandørkonsolidering på tværs af lande.

- Succesfuld SAP eWIM implementering på vores centrallager i Halmstad, Sverige.

### Svagere end forventet:

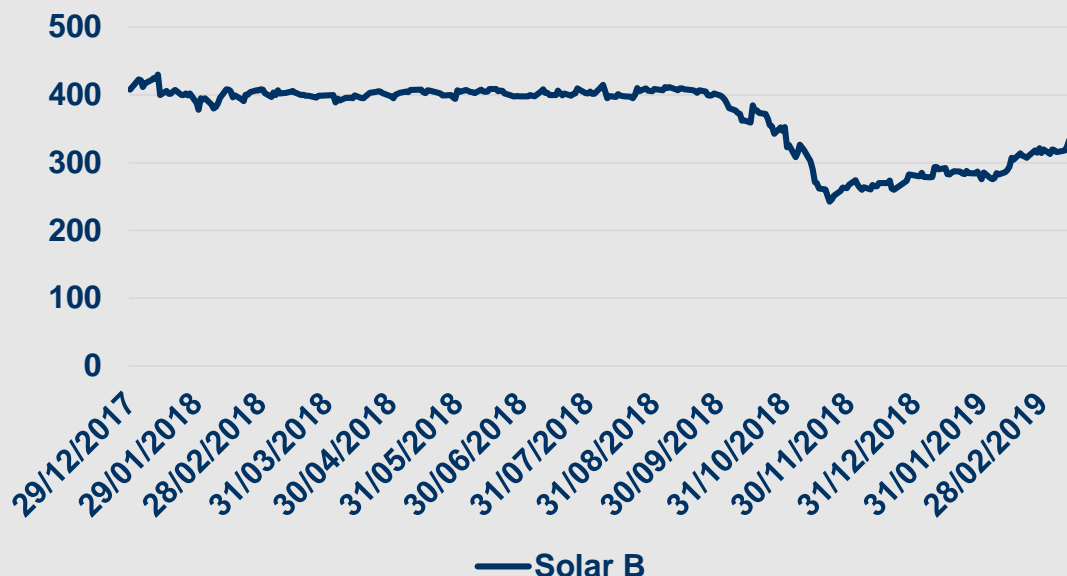
- **Industrifokus:**

Trægere udvikling end forventet, men også sejre.

- Salgsudviklingen i Solar Sverige og Solar Norge.



**Som mange andre noterede selskaber eksponeret over for byggeri så Solar et fald i aktiekursen i 2018 selv om core business leverede det bedste resultat siden 2010**



Siden ultimo 2018 er aktiekursen langsomt steget igen og er nu DKK 336.

## Mulige årsager til fald:

- En belastet historik siden finanskrisen
- Generelt fald i byggerelaterede aktier i 2018
- Nedjusteringen efter Q3 pga. Norge og Sverige

Solars opgave er at performe og levere resultater for at få kursen til at udvikle sig i den rigtige retning.



## CORE BUSINESS

2019E	2018
Omsætning DKK mio.	Omsætning DKK mio.
<b>10.700</b>	<b>10.538</b>
Organisk vækst (just.)	Organisk vækst (just.)
<b>1,5%</b>	<b>1,1%</b>
EBITA DKK mio.	EBITA DKK mio.
<b>370</b>	<b>348</b>

## RELATED BUSINESS

2019E	2018
Omsætning DKK mio.	Omsætning DKK mio.
<b>650</b>	<b>560</b>
Organisk vækst (just.)	Organisk vækst (just.)
<b>15%</b>	<b>28,9%</b>
EBITA DKK mio.	EBITA DKK mio.
<b>-5</b>	<b>-21</b>

## Fortsættende aktiviteter, minus vores aktiviteter i STI

**2019E**

Omsætning  
DKK mio.

**11.350**

Organisk vækst  
(just.)

**2%**

EBITA  
DKK mio.

**365**

**2018**

Omsætning  
DKK mio.

**11.098**

Organisk vækst  
(just.)

**2,2%**

EBITA  
DKK mio.

**327**

## Genberegning af vores **finansielle mål frem mod 2020** pga. implementering af IFRS 16, leasing – mål for udbytte også ændret

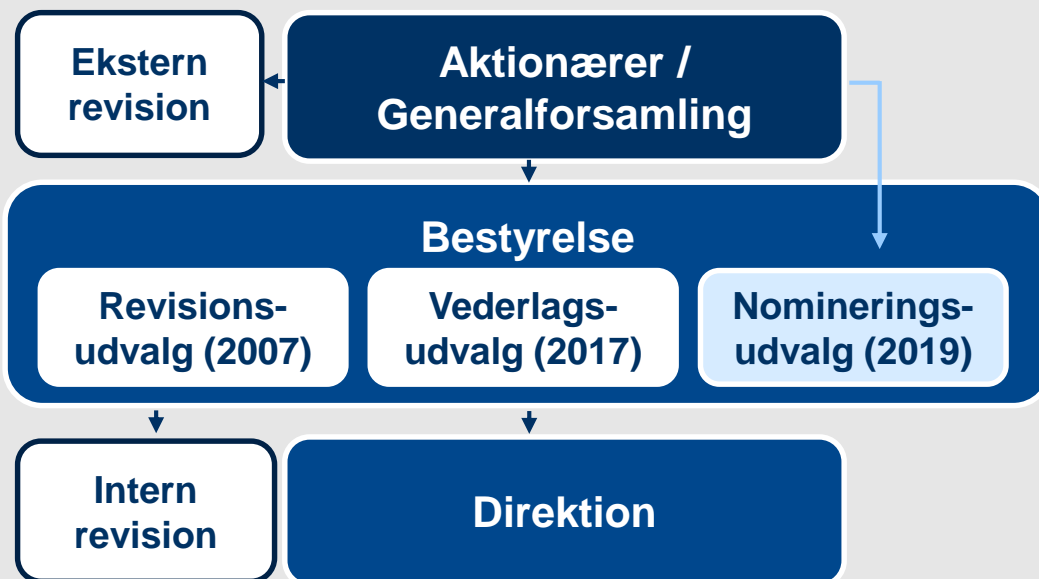
2020 finansielle mål	Nuværende	Regulerede 2020 mål
Vækst, core business	Profitabel vækst over markedsniveau	Uændret
Vækst, related business	Organisk vækst på minimum 15% pr. år	Uændret
EBITA-margin, core business	≥ 4% senest i 2020, svarende til en ROIC på minimum 15% efter skat	≥ 4% senest i 2020, svarende til en ROIC på minimum 12% efter skat
Egenkapitalandel	35-40%	Uændret
Gearing (NIBD/EBITDA)	1,5-2,5	1,5*-3,0
Udbytteprocent	35-45%	Mindst 35%**

\* Vi fastholder den lave del af intervallet, da vi ønsker en højere frihedsgrad for at have tilstrækkelig kapital i virksomheden til den fortsatte forretningsudvikling.

\*\* Ændret pga. af vores historiske udbytteprocenter.

Bestyrelsen har besluttet at etablere et nomineringsudvalg for forslag til valg af bestyrelseskandidater med deltagelse af større aktionærer.

### Struktur for selskabsledelse

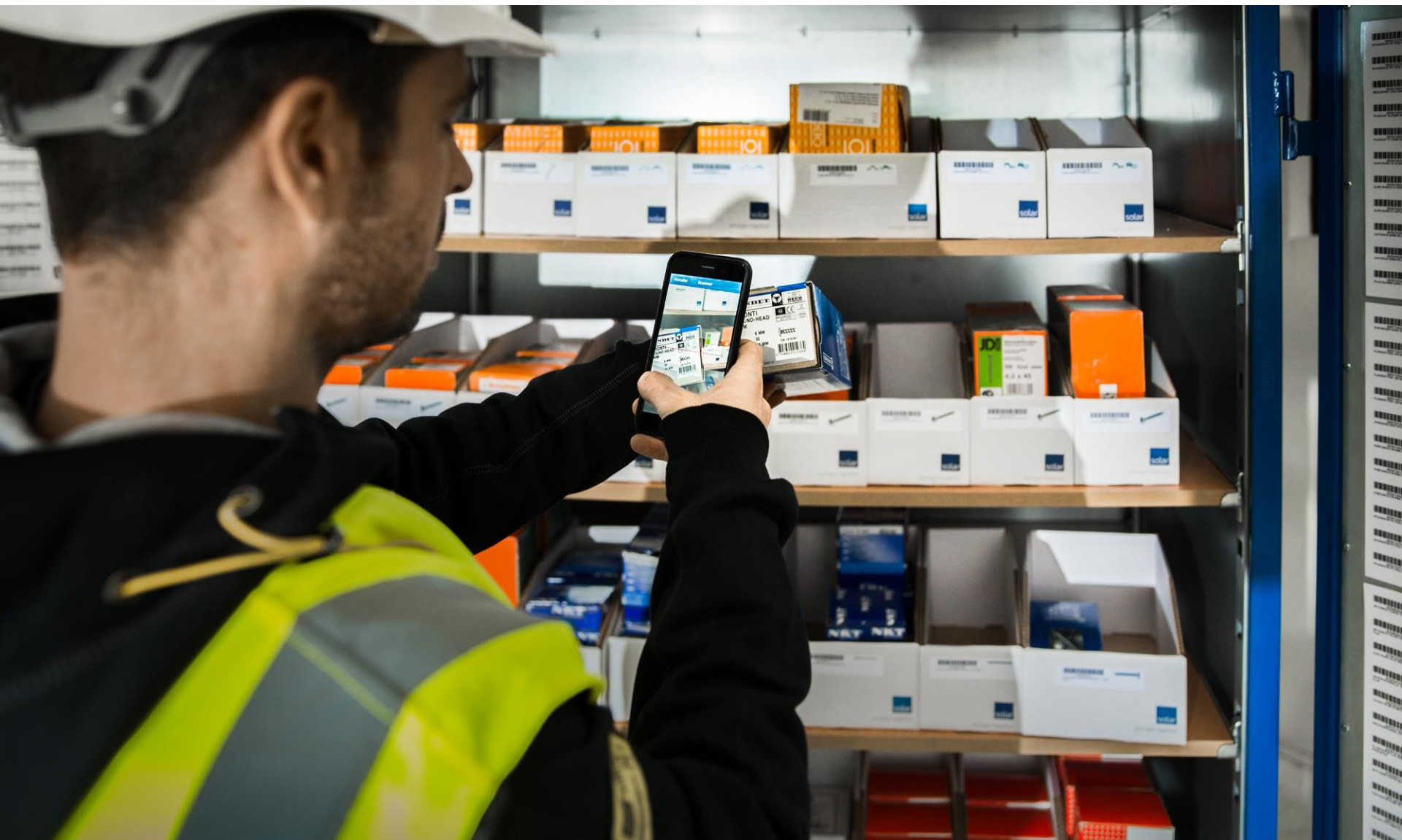


### Nomineringsudvalg

- Planlægges etableret i 2019
- Aktionærer repræsenteres
- Kommissorium udarbejdes og uploades til solar.eu
- Overordnet beskrivelse indarbejdes i Solars praksis for god selskabsledelse

# Fokus på Solars forretning

*Jens Andersen, CEO*





## For at nå vores finansielle mål 2020 har vi tre strategiske fokusområder

Finansielle nøgletal	Finansielle 2020-mål*
Vækst, core business	Profitabel vækst over markedsniveau
Vækst, related business	Organisk vækst på minimum 15% pr. år
EBITA-margin, core business	Minimum 4% senest i 2020, svarende til en ROIC på minimum 12% efter skat
Egenkapitalandel	35-40%
Gearing (NIBD/EBITDA)	1,5**-3,0
Udbytteprocent	Mindst 35%***

\* Teknisk genberegning pga. implementering af IFRS 16, leasing.

\*\* Vi fastholder den lave del af intervallet, da vi ønsker en højere frihedsgrad for at have tilstrækkelig kapital i virksomheden til den fortsatte forretningsudvikling.

\*\*\* Ændret pga. af vores historiske udbytteprocenter.

### Vores tre strategiske fokusområder

#### Strategiske leverandører:

Vi forfølger vækstmuligheder inden for konceptsalg.

#### Industrifokus:














Da industrisalg er det mest profitable af vores hoved-segmenter, vil vi fortsat styrke vores fokus på dette forretningsområde.

#### Operational excellence:

Vi vil fortsat investere i produktivitetsforbedringer for løbende at få forretningen til at vokse og udvide serviceydelse til vores kunder.

## År 1 i de næste 100 år har vi øget vores koncepttilbud på alle markeder ved at:

- udvide antallet af produkter og produktkategorier i alle koncepter.
- konsolidere strategiske leverandører på tværs af koncepter og markeder.
- tilbyde velkendte og gennemprøvede koncepter til andre segmenter.
- udvide med 5 nye koncepter på alle markeder.

Solar	De første 100 år		År 1 i de næste 100 år						
			solar plus <sup>®</sup>	solar light	solar netto <sup>®</sup>	solar project <sup>®</sup>	solar cable	solar heat	solar tools
			solar plus <sup>®</sup>	solar light	solar netto <sup>®</sup>	solar project <sup>®</sup>	solar cable	solar heat	solar tools
			solar plus <sup>®</sup>	solar light	solar netto <sup>®</sup>	solar project <sup>®</sup>	solar cable	solar heat	solar tools
			solar plus <sup>®</sup>	solar light	solar netto <sup>®</sup>	solar project <sup>®</sup>	solar cable	solar heat	solar tools
			solar plus <sup>®</sup>	solar light	solar netto <sup>®</sup>	solar project <sup>®</sup>	solar cable	solar heat	solar tools
Segmenter	EL & VVS Industri (kun DK)	EL Industri	EL & VVS Industri	EL Industri	EI	EL & VVS	Industri	EL & VVS	EI & VVS Industri

## Med Solars koncepter skaber vi en **holdbar konkurrencefordel**

solar|plus<sup>+</sup>

solar|netto<sup>®</sup>

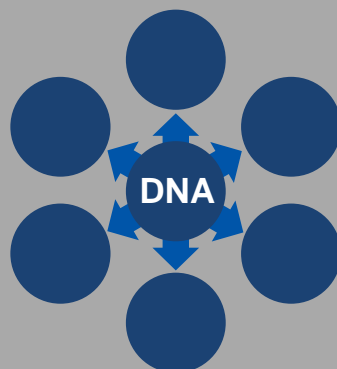
solar|project<sup>®</sup>

solar|light

solar|cable

solar|heat

solar|tools



### Koncept-DNA

Et specifikt og konkurrencedygtigt DNA er defineret for hvert af vores koncepter, tilpasset specifikke målgrupper og introduceret på alle vores hovedmarkeder

Vi begynder at se klare resultater af konceptudrulningen.  
Solar Netto på tværs af de fire kernemarkeder i indeks 137.

solar|plus<sup>+</sup>

solar|netto<sup>®</sup>

solar|project<sup>®</sup>

solar|light

solar|cable

solar|heat

solar|tools

**DANMARK  
INDEKS  
124**



**NORGE  
INDEKS  
139**



**SVERIGE  
INDEKS  
199**



**HOLLAND  
INDEKS  
132**



## Industrifokus – udviklingen på industriområdet

### De første 100 år

- Solar udvikler gennem 70'erne sine egne tekniske kompetencer og opretter i 1976 en egentlig industriteknisk afdeling.
- Udviklingen fortsætter i forbindelse med olieaktiviteterne i Nordsøen, hvor Solar i 1981 etablerer en Offshore/Marine-afdeling.

### Det sidste år i de første 100 år

- Skandinavisk industrisælgsorganisation etableret.
- Produktsortiment med bredde og dybde på tværs af hovedmarkeder.
- Solar Plus Industri implementeret i Skandinavien.
- Udnyttelse af logistiske styrker og tekniske kompetencer.
- Fokus på udvalgte industrier.

### År 1 i de næste 100 år

- Vores Total Cost of Ownership (TCO)-tilgang positionerer Solar som en stærk sourcing- og logistikpartner over for industrikunder.
- Raise Category Offer (RCO) understøtter dette, da RCO handler om at udvide vores produktsortiment med nye produktkategorier rettet mod industrikunder.





# Industrifokus – vi udvider med mere end 200.000 nye produkter

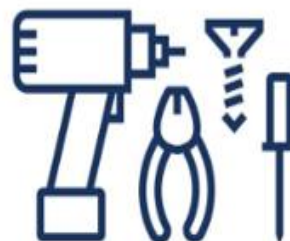
Udvider med mere end 200.000 nye produkter



El-fremføringsmateriel, kabler og ledninger



Sanitet, Varme og VVS materiel



Værktøj, Befæstelse og forbrugsartikler



Automation



Belysning



Klima og Energi



Kommunikation og Sikring



Teknik og Mekanik

## Vi har over 100 medarbejdere ansat i vores polske Shared Services Centre. De yder services inden for bl.a. Masterdata, Material Planning og teknisk support.

### De første 100 år

- Funktionerne Masterdata og Material Planning var placeret i fem forskellige lande med begrænset mulighed for at udnytte synergier og med forskellig og varierende kvalitet.
- Opgaverne blev håndteret fem gange, også når det gjaldt den samme leverandør og de samme produktkategorier.

### År 1 i de næste 100 år



**AutoStore - Vi udvider vores lagerkapacitet uden at bygge mere lagerplads. Vi øger vores ydeevne uden at ansætte flere medarbejdere.**

De første 100 år



År 1 i de næste 100 år





# Vi har en stærk position i forhold til den digitale transformation af branchen

## De første 100 år

- Digital frontløber - e-handel siden 1988.

## År 1 i de næste 100 år

- Mere end DKK 6 milliarder i årlig digital omsætning.
- Op til 80% af salget i Danmark går via webshop, mobil og EDI.
- Støttet af vores investeringer i digitale startup-virksomheder.



# Solcelleparkeringsanlæg netop indviet af energi-, forsynings- og klimaminister

## De første 100 år

- Frontløber på energieffektive løsninger.

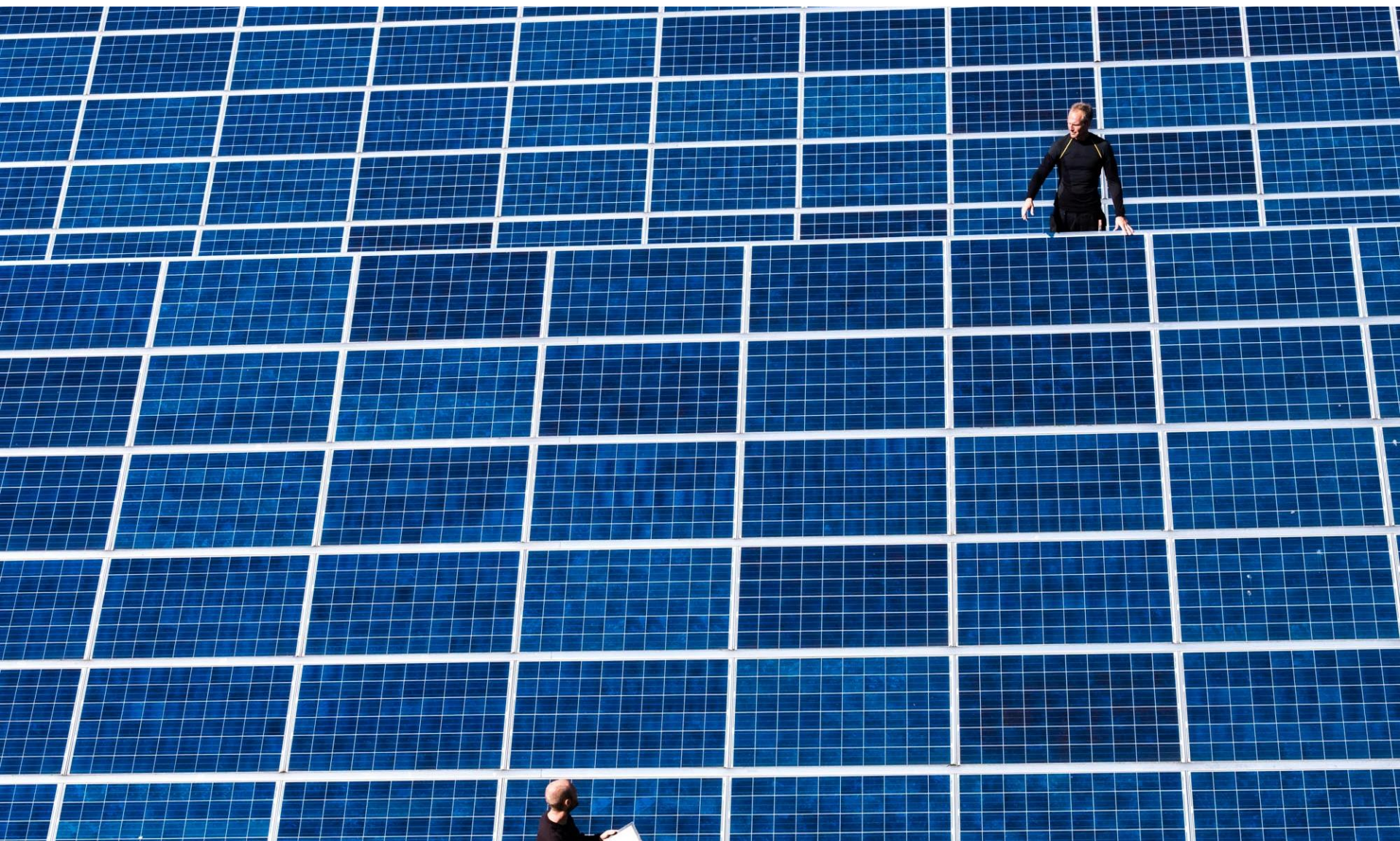
## År 1 i de næste 100 år

- Unikt solcelleparkeringsanlæg indviet 7. marts 2019 af energi-, forsynings- og klimaminister Lars Chr. Lilleholt.
- Bæredygtighed, god driftsøkonomi og komfort.
- Overdækningen er monteret med 510 solcellepaneler, som årligt producerer 150.000 kWh og forsyner vores datacenter med strøm.
- Der er ladestandere til el-biler, da konceptet harmonerer godt med øget elektrificering og kørsel i el-biler.
- Solcelleentreprisen er udført af vores datterselskab Solar Polaris.





**Regnskab 2018**  
*Michael H. Jeppesen, CFO*



## EBITA steg til DKK 327 mio. fra 310 mio. på trods af en flad udvikling i omsætningen

### Omsætning DKK mio.

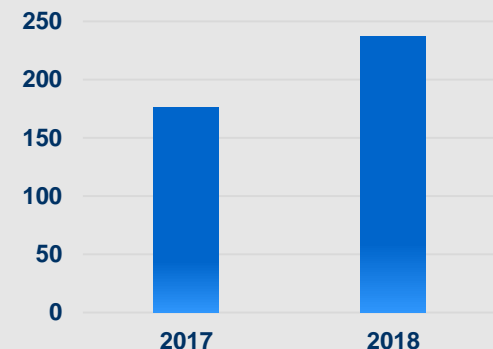
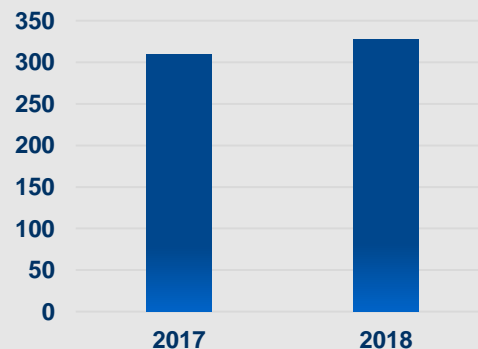
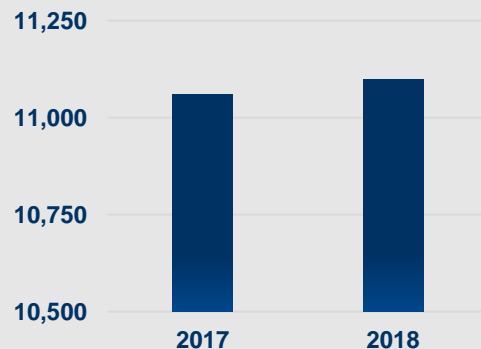
- 2018: 11.098
- 2017: 11.061

### EBITA DKK mio.

- 2018: 327
- 2017: 310

### EBT DKK mio.

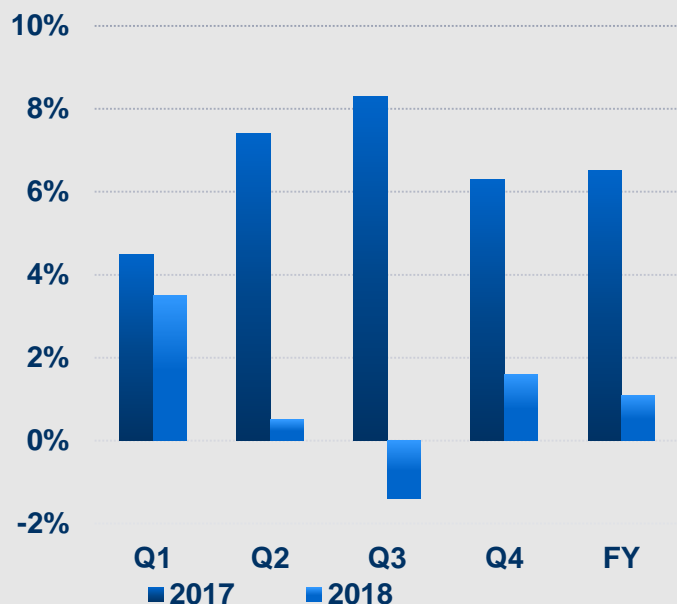
- 2018: 237
- 2017: 176





## Reg. organisk vækst udgjorde 2,2% for 2018, hvor MAG45 igen leverede stærk vækst

### Omsætning

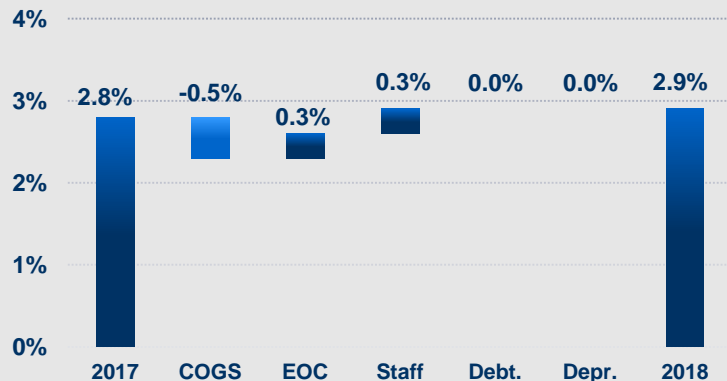


Reg. organisk vækst	2018	2017
Core business	1,1%	6,5%
Related business	28,9%	22,0%
Koncernen	2,2%	7,0%

- Core business;  
 Negativ vækst i Sverige pga. ændringer i salgsorganisationen og i Norge pga. af tab af kontrakt.
- Related business;  
 MAG45 leverede fortsat to cifrede vækstrater.

## Vores program til begrænsning af omkostninger var medvirkende til, at **EBITA-marginen blev styrket**

### EBITA-margin

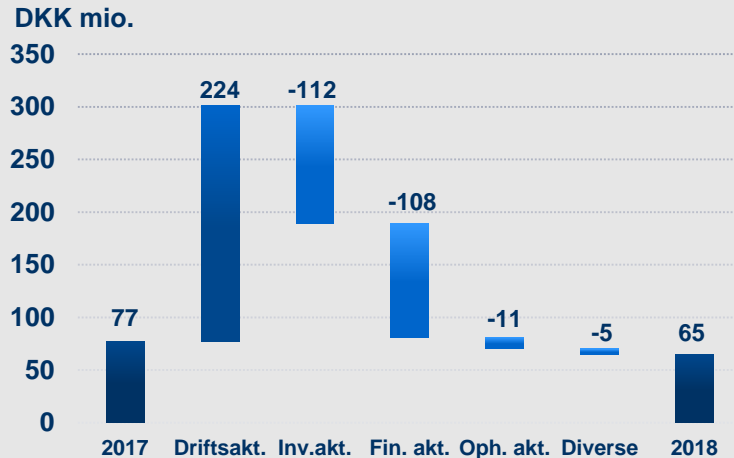


- På trods af løninflation blev de samlede omkostninger reduceret med DKK 53 mio. Heraf kan ca. DKK 33 mio. forklares med udvikling i valutakurserne.
- MAG45 øgede omkostningerne med i alt DKK 25 mio. for at supportere væksten.
- Vores omkostningsprogram leverede dermed besparelser på DKK 45 mio.
- Ændring i geografisk miks og produktmiks og øgede fragtomkostninger påvirkede bruttoavancen.

	2018	2017
Omsætning, DKK mio.	11.098	11.061
Omsætningsvækst, %	0,3	6,4
Reg. organisk vækst, %	2,2	7,0
Bruttoresultat, DKK mio.	2.247	2.285
Bruttoavance	20,2	20,7
EBITA, DKK mio.	327	310
EBITA-margin	2,9	2,8

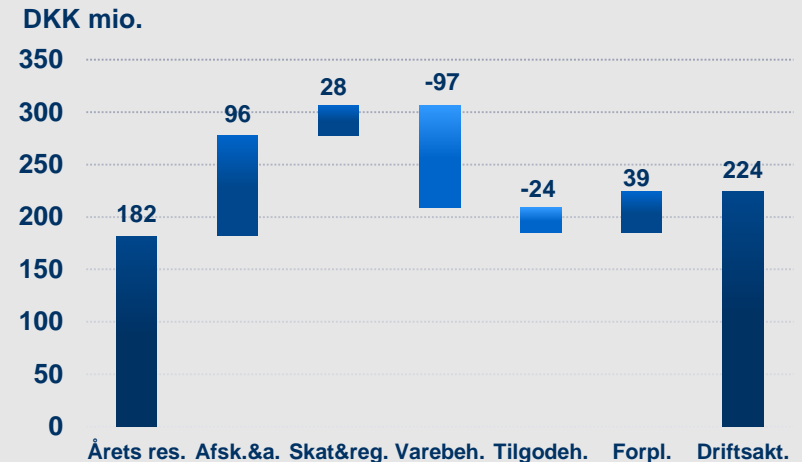
## Pengestrømme påvirket af investeringer i digitale forbedringer

### Pengestrømme



- Investeret DKK 88 mio. i digitale forbedringer.
- Investeringer positivt påvirket af DKK 60 mio. fra salg af aktiviteter i Østrig og Belgien.
- Udbetaling til aktionærer DKK 73 mio.

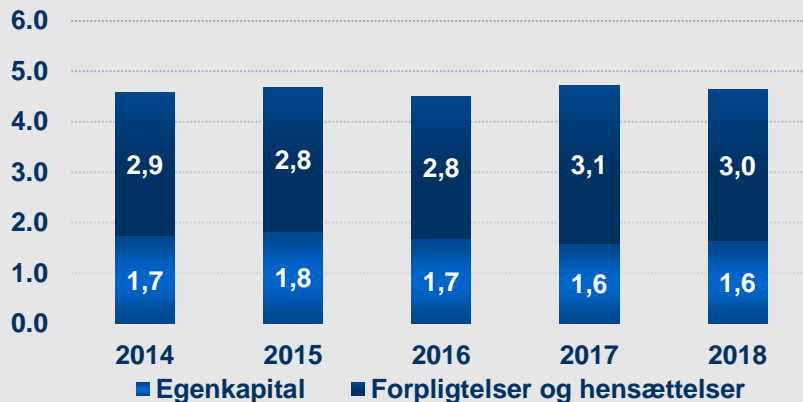
### Pengestrømme fra driftsaktivitet



# Balancesummen stort set uændret. Provenu fra salg af aktiviteter i Østrig og Belgien har medvirket til reduceret gearing.

## Balancesum

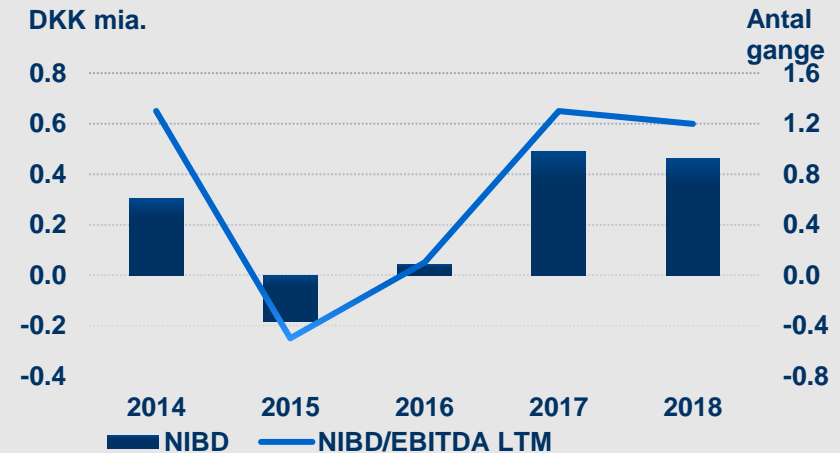
DKK mia.



- Balancesummen udgjorde DKK 4,6 mia.
- Soliditet på 35%

## Gearing og rentebærende gæld, netto

DKK mia.



- Ultimo 2018 udgjorde rentebærende gæld, netto DKK 461 mio.
- Gennemsnitlig arbejdskapital på 10,6%
- Gearing på 1,2 gange EBITDA

## Omsætning på DKK 11.350 mio. og EBITA på DKK 365 mio. Planlagte EBITA-forbedringer på DKK 48 mio.

- For core business forventer vi omsætning på ca. DKK 10,7 mia. svarende til organisk vækst på ca. 1,5%.
- I løbet af 2019 vil vi fortsætte udrulning af vores eWM løsning i Sverige og Norge. Derudover investerer vi i optimering af centrallageret i Norge ved implementering af AutoStore, et automatiseret lagrings- og plukkesystem. Vi forventer, at udrulningsomkostninger og midlertidigt tab af effektivitet vil have ca. 0,1% negative effekt på EBITA i 2019.
- Vi forventer gradvis forbedring i både Solar Sverige og Solar Norge, men at indtjeningen forbliver under 2017 niveau.
- For related business forventer vi omsætning på ca. DKK 650 mio. svarende til organisk vækst på ca. 15%.

DKK mio.	Core	Related	Koncern
<b>2017 off. 12.01.2018</b>	<b>309</b>	<b>-45</b>	<b>264</b>
Frasalg AT & BE	31	-	31
<b>2017, fortsætt. akt.</b>	<b>340</b>	<b>-45</b>	<b>295</b>
Indirekte omk.	-10	-	-10
EBITA tab SE & NO	-50	-	-50
Forbedringer	68	12	80
Frasalg STI	-	12	12
<b>2018, fortsætt. akt.</b>	<b>348</b>	<b>-21</b>	<b>327</b>
eWM udrulningsomk.	-10	-	-10
Planlagte forbedringer	32	16	48
<b>2019, guidance</b>	<b>370</b>	<b>-5</b>	<b>365</b>

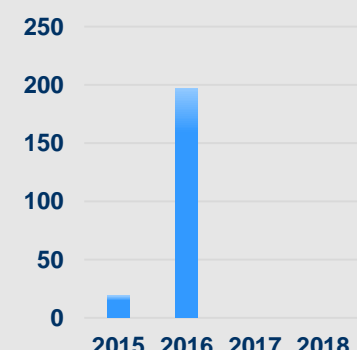
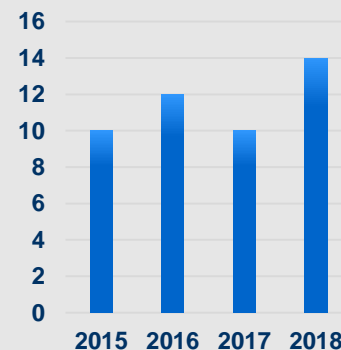
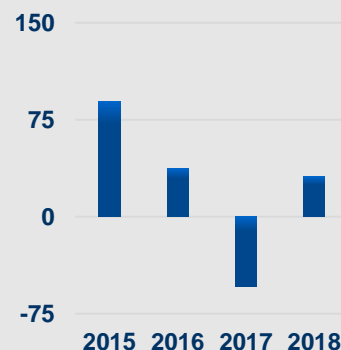
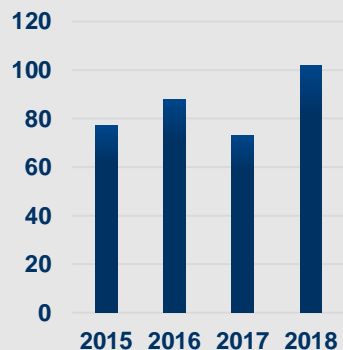
# Udbetalt DKK 73 mio. til aktionærerne i 2018. Forslag om udbetaling af DKK 102 mio. i udbytte i 2019.

Udbytte til aktionærerne DKK mio.
• 2018: 102
• 2017: 73
• 2016: 88
• 2015: 77

Overført resultat DKK mio.
• 2018: 31
• 2017: -54
• 2016: 37
• 2015: 89

Udbytte pr. aktie DKK
• 2018: 14,00
• 2017: 10,00
• 2016: 12,00
• 2015: 10,00

Aktie-tilbagekøb DKK mio.
• 2018: -
• 2017: -
• 2016: 197
• 2015: 19





**Forslag fra bestyrelsen**  
*Bo Hulse, dirigent*





## **Bemyndigelse til udlodning af ekstraordinært udbytte**

- Bestyrelsen foreslår, at selskabets bestyrelse bemyndiges til i tiden indtil næste ordinære generalforsamling at træffe beslutning om udlodning af ekstraordinært udbytte med indtil DKK 15,00 pr. aktie.

## Bemyndigelse til erhvervelse af egne kapitalandele

- Bestyrelsen foreslår endvidere, at selskabets bestyrelse bemyndiges til i tiden indtil næste ordinære generalforsamling at lade selskabet erhverve egne kapitalandele mod vederlag. Bemyndigelsen foreslås givet til erhvervelse af indtil 10% af selskabskapitalen, og således at vederlaget skal ske til den gældende børskurs plus/minus 10%.

## Nedsættelse af selskabskapitalen

- Bestyrelsen foreslår nedsættelse af selskabets aktiekapital med nominelt DKK 38.562.500 ved annullering af en del af selskabets beholdning af egne aktier samt i konsekvens heraf ændring af selskabets vedtægter § 3.1 og § 3.2.
- Hvis kapitalnedsættelsen vedtages og gennemføres, ændres den samlede selskabsaktiekapital i vedtægterne § 3.1 fra ”kr. 774.562.500” til ”kr. 736.000.000”, i § 3.2 ændres B-aktier fra ”kr. 684.562.500” til ”kr. 646.000.000”.

## Bemyndigelse til gennemførelse af kapitalforhøjelse

- Bestyrelsens eksisterende bemyndigelse til gennemførelse af kapitalforhøjelse udløber den 1. april 2019, jf. vedtægternes § 9.1 og § 9.2. Som konsekvens heraf og i lyset af forslaget om nedsættelsen af selskabskapitalen ved annullering af egne aktier stiller bestyrelsen forslag om fornyet bemyndigelse, således at bestyrelsen indtil den 1. april 2023 bemyndiges til at forhøje selskabskapitalen ad én eller flere gange ved nytegning af B-aktier med indtil DKK 64.600.000 med og uden fortegningsret for nuværende aktionærer.
- Dette indebærer ændring af selskabets vedtægter § 9.1, § 9.2 og § 9.4. I disse tre bestemmelser ændres ”kr. 68.456.000” til ”kr. 64.600.000”. I § 9.1 og § 9.2 ændres ”1. april 2019” til ” 1. april 2023”.

## **Forslag til bestyrelsens vederlag i 2019**

- Bestyrelsen foreslår, at bestyrelseshonoraret i 2019 udgør uændret DKK 175.000.
- Formanden for bestyrelsen modtager tredobbelt honorar, mens næstformanden for bestyrelsen og formanden for revisionsudvalget modtager halvanden gange honorar for deres udvidede bestyrelsesopgaver.

## **Fonden af 20. December foreslår nyvalg af:**

### **Morten Chrono (f. 1966)**

- MBA, Cranfield School of Management (2001) og bygningsingeniør, Ingeniørhøjskolen i Århus (1994). Efterfølgende suppleret med en række uddannelser på IMD samt Stanford Graduate School of Business, senest The Corporate Entrepreneur (2015) og Stanford Executive Program (2011).
- Dep. Group CEO HusCompagniet, tidligere koncerndirektør hos NCC Construction A/S (2005-2009), Group CCO hos Brdr. A&O Johansen A/S (2009-2013) samt adm. dir. for Spæncom (2013-2017). Ledet forretningsenheder i Danmark, Sverige, Norge, Tyskland og England.
- De seneste 25 år haft ledende stillinger i byggeindustrien/grossistbranchen i ind- og udland og har betydeligt kendskab til Solars kerneforretning og de markeder, der opereres i.

## **Fonden af 20. December foreslår genvalg af de nuværende generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer:**

- Jens Peter Toft
- Louise Knauer
- Peter Bang
- Jesper Dalgaard
- Jens Borum



## Bestyrelsen foreslår genvalg af revisor

- Bestyrelsen foreslår genvalg af PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab i overensstemmelse med revisionsudvalgets indstilling.
- Revisionsudvalget er ikke blevet påvirket af tredjeparter og har ikke været underlagt nogen aftale med en tredjepart, som begrænser generalforsamlingens valg til visse revisorer eller revisionsfirmaer.

## **Bemyndigelse til dirigenten**

- Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen bemyndiger dirigenten (med substitutionsret) til at anmelde de anmeldelsespligtige beslutninger truffet af generalforsamlingen til Erhvervsstyrelsen samt til at foretage korrektioner i de dokumenter, som er udarbejdet i forbindelse med disse beslutninger, i det omfang Erhvervsstyrelsen måtte kræve dette for at gennemføre registrering af beslutningerne.

Eventuelt



Eventuelt