

Årsrapport 2018/19

# Flügger



I henhold til årsregnskabslovens § 149, stk. 2 er årsrapporten et uddrag af Flügger group A/S' fuldstændige koncernrapport. Den fuldstændige årsrapport, der inkluderer årsrapporten for moderselskabet Flügger group A/S og den lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse, kan downloades på [www.flugger.com/investor](http://www.flugger.com/investor). Efter godkendelse på generalforsamlingen kan den fuldstændige årsrapport også rekvireres på [www.cvr.dk](http://www.cvr.dk)

I den trykte udgave af årsrapporten er alene gengivet koncerntallene, ledelsens og den uafhængige revisors påtegninger, fordeling af totalindkomsten samt forslag til udbytte fra Flügger group A/S.

#### **Udtalelser om forventninger til fremtiden**

De angivne forventninger til koncernens fremtidige økonomiske udvikling er forbundet med usikkerhed og risici, som kan medføre, at den fremtidige udvikling afviger fra det forventede. Disse fremadrettede udsagn er ikke garantier for den fremtidige udvikling. De realiserede resultater vil muligvis afvige væsentligt fra dem, der var udtrykt i de fremadrettede udsagn.

#### **Generalforsamling**

Selskabets ordinære generalforsamling afholdes torsdag den 8. august 2019 kl. 11 på selskabets adresse:

Flügger group A/S  
Islevdalvej 151  
2610 Rødovre  
Tlf. 70 15 15 05  
[flugger@flugger.com](mailto:flugger@flugger.com)  
CVR-nr. 32788718

#### **Udbytte for året**

Bestyrelsen indstiller til den kommende generalforsamling, at der udbetales udbytte på 10 DKK pr. 20 DKK aktie. Udbytte forventes at kunne udbetales fra den 13. august 2019.





# Indhold

## Flügger i hovedtræk

Forord	4
Flügger – kort fortalt	6
Geografisk overblik	7
Regnskabsåret 2018/19	8
Forventninger 2019/20	8
Flügger 10 års udvikling	9
4. kvartal	10
Regnskabsberetning	11
Begivenheder i 2018/19	14

## Vores forretning

Forretningsmodel	16
Produktportefølje	17
Vores strategi	18

## Samfundsansvar

Social ansvarlighed	20
Medarbejdere	21
Samarbejdspartnere	23
Samfund	24
Miljø og klima	26

## Governance

Risikoforhold	28
Aktionærforhold	30
Selskabsmeddelelser og Finanskalender	32
Selskabsledelse	33
Bestyrelse	35
Direktion	35

## Påtegninger og erklæringer

Ledelsespåtegning	36
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	37

## Regnskab 2018/19

Koncernregnskab	40
Moderselskabets regnskab	66



**Carl Trock**  
Bestyrelsesformand

**Jimmi Mortensen**  
CEO

## Brev til aktionærerne:

Regnskabsåret 2018/19 har været udfordrende på flere fronter, men har samtidig budt på fremgang inden for en række strategiske initiativer. Vi leverer + 3% fremgang i omsætningen i lokal valuta. Indtjeningen var på 41 mio. DKK, og er negativt påvirket af afgørelsen i den årelange retssag mellem Flügger og Datacon, samt af en række engangsomkostninger i forbindelse med iværksat effektiviseringsprogram.

For to år siden lancerede vi en række strategiske tiltag, der med fokus på effektivitet og profitabel vækst skal sikre, at Flügger fastholder og udbygger sin position som en stærk aktør inden for bygningsmaling og tilbehør på især det nordeuropæiske marked. Vi har arbejdet målrettet med disse tiltag og nået en række positive resultater. Sideløbende med dette har det nordiske marked for bygningsmaling og tilbehør i stigende grad været udfordret af overkapacitet, negativ udvikling i lokal valuta samt stigende råvarepriser, hvorfor vi har sat ekstra fokus på salg til Polen og de baltiske lande.

Foranderlige markedsforhold er reglen mere end undtagelsen, og qua vores unikke forretningsmodel, hvor vi driver hele værdikæden, påvirkes vi af disse forandringer på flere fronter. Vi ser det som en styrke, at vi driver den samlede værdikæde, men for at tilpasse os de foranderlige markedsvilkår og sikre at vores forretningsmodel er profitabel, kræver det, at vi kontinuerligt fokuserer på at strømline alle led i værdikæden.

### **Lancering af effektiviseringsprogram**

For at accelerere eksekveringen af udvalgte strategiske fokusområder har vi lanceret et effektiviseringsprogram. Formålet med programmet er at nedbringe faste og variable omkostninger. Dette skal blandt andet



# Konsolidering er forudsætningen for en økonomisk bæredygtig udvikling

ske gennem fortsat konsolidering af vores eget butiksnæ, færre produktionsenheder, optimering af administrationen, bedre sammenhæng mellem services og pris, genforhandling af indkøbsaftaler og harmonisering af sortiment samt leverandøraftaler. Når besparelserne er fuldt indfaset ved udgangen af 2020/21, forventer vi at kunne hæve koncernens EBIT med + 60 mio. DKK årligt. Med effektiviseringsprogrammet følger de kommende år en række engangsomkostninger, der vil påvirke indtjeningen.

## Øget digitalisering gennem hele værdikæden

Digitalisering og automatisering har afgørende betydning for effektiviteten i hele vores værdikæde, og det er et centralt element i vores forretningsstrategi. I indeværende regnskabsår har vi etableret en afdeling, som arbejder målrettet på at udvikle digitale løsninger, der kan optimere og automatisere både vores egne og vores kunders arbejdsgange og processer.

I det forgangne år har fokus været på udviklingen af en ny e-commerce-plattform – i første omgang til private kunder i Danmark. Planen er at lancere e-commerce-plattformen til private kunder i Sverige og Norge i efteråret 2019 og til professionelle kunder i Polen i vinteren 2019/20. Målet er at skabe en ensartet, smidig kundeoplevelse, hvor vi sikrer, at kundernes oplevelse online er i tråd med den oplevelse, de får i vores butikker.

## Vi investerer i vores produktion

Flügger driver i alt seks fabrikker i Danmark, Sverige, Polen og Kina. Vi har igangsat en omfattende modernisering af vores produktionsenheder i både Kolding og Bollebygd, hvor størstedelen af vores maling og spartel produceres. Vi vil skabe en mere effektiv produktion, hvor vi, udover at fokusere på produktion af 100% vandbaserede produkter, forbedrer vores kapacitetsudnyttelse og konkurrencekraft. I efteråret 2018 har vi igangsat outsourcing af koncernens produktion af terpentinbaserede malervarer for at prioritere produktion og udvikling af mere miljørigtige produkter. Terpentinbaserede produkter udgør mindre

end 5% af den samlede produktion i Flügger, og vores ambition er på sigt at udfase denne del af sortimentet helt.

I foråret 2019 har vi desuden igangsat etableringen af en ny og moderne spartelfabrik i forbindelse med vores nuværende lager i Bollebygd, Sverige. Med etableringen og moderniseringen af fabrikken vil vi kunne udvide produktionskapaciteten markant og imødekomme den stigende efterspørgsel efter spartel.

## Butikkerne er en vigtig del af vores forretningsmodel

Det fysiske møde med kunden har altid været en vigtig del af Flüggers forretningsmodel. Men demografien og indkøbsmønstrene har ændret sig, siden vi slog dørene op til den første butik. Kundegrundlaget i mange af de mindre byer er skrumpet, og tilgængelighed handler i dag om nemme adgangsforhold, parkering, sortiment samt fleksible åbningstider frem for lokal bymæssig placering. For at imødekomme dette fortsætter vi den igangværende konsolidering af vores eget butiksnæ. Desuden tilpasser vi sortimentet og etablerer større butikker, der fungerer som proff-centre.

De seneste år har vi årligt lukket cirka 5% af vores egne butikker på vores hovedmarkeder. Samtidig har vi udvidet og forbedret udvalgte eksisterende butikker samt åbnet butikker på nye og bedre lokationer. Til trods for færre butikker og valutamodvind har vi formået at fastholde omsætningen og udbygge vores markedsandel på en række markeder. Vi fortsætter derfor denne udvikling de kommende år.

Franchisebutikkerne vil i stigende omfang være en væsentlig del af vores forretningsmodel. Disse drives primært af malermestre, der i tillæg til salg af produkter kan tilbyde kunderne professionel vejledning og assistance til udførelse af selve maleropgaven. Franchise er derfor et vigtigt supplement til vores egne butikker, der har services og løsninger til den professionelle maler i fokus. Vi forventer at udvide antallet af franchisebutikker i de kommende år, og vi søger derfor aktivt efter nye franchisetagere.

## Vi vil styrke vores position på eksisterende markeder

Markedet for bygningsmaling i Norden har gennem flere år været stagnerende, og den tiltagende kamp om markedsandele har presset priserne og reduceret indtjeningen. Det giver den organiske vækst svære kår. Vores ambition er at styrke vores platform og manifestere Flügger endnu mere solidt i Skandinavien, Polen samt øvrige nærmarkeder. Vi vurderer derfor mulighederne for opkøb inden for bygningsmaling samt relaterede produkter og services på vores eksisterende markeder.

## Tak til vores medarbejdere

De resultater, vi har nået i 2018/19, er skabt af medarbejderne. På både bestyrelsens og direktionens vegne skal lyde en stor tak til vores medarbejdere for deres indsats. Vi ønsker at være en virksomhed, hvor vores medarbejdere trives og udvikler sig. For at sætte synlig handling bag dette har vi derfor indgået et samarbejde med Great Place to Work.

Vi ser frem mod et nyt år med fortsat udfordrende markedsforhold – men det er vores klare forventning, at de strategiske tiltag, vi arbejder på, vil bidrage til nye positive resultater og styrke vores position i tæt samarbejde med vores kunder og samarbejdspartnere. Vi forventer således at kunne forbedre indtjeningen og fastholder vores fulde fokus på at skabe langsigtet værdi til glæde for vores aktionærer og øvrige interessenter.

Carl F. S. Trock  
Bestyrelsesformand

Jimmi Mortensen,  
CEO

# Vores DNA

Det ligger i vores DNA at udvikle produkter og løsninger, der gør dygtige malere og kunder i stand til at levere bæredygtige og smukke resultater af høj kvalitet så effektivt som muligt. Et professionelt resultat forudsætter professionelle produkter og kompetent vejledning. Det er en bærende drivkraft for os at levere netop det.

Vores passion for maling og godt håndværk er dybt forankret i vores historie, som er flere hundrede år gammel – med rødder helt tilbage til 1783. Flügger kom på danske hænder i 1948, da Michael Schnack købte Flügger, og siden 1958 har sønnen Ulf Schnack helliget sit liv til at skabe fantastiske produkter og udvikle Flügger til en virksomhed, hvor kvalitet, passion og kreativitet er en del af vores DNA.

Vores vision er, at denne dedikation og passion for maling er grundlaget for alt, vi gør i Flügger.



# Flügger – kort fortalt

Flügger er en international koncern inden for bygningsmaling og tilbehør til malerfaget. Vi har et solidt afsæt i Skandinavien, er markedsledende i Danmark og styrker gradvist vores position i Polen yderligere.

Flügger udvikler, producerer, markedsfører og sælger et bredt og koordineret sortiment inden for bygningsmaling, træbeskyttelse, spartel, tapet og tilbehør.

Vores målgruppe er den professionelle maler og den private forbruger, der ønsker god håndværkerkvalitet og professionel vejledning. Vi ser det som vores vigtigste opgave at udvikle og levere produkter og løsninger, der gør vores kunder i stand til at få resultater af høj kvalitet – så effektivt som muligt.

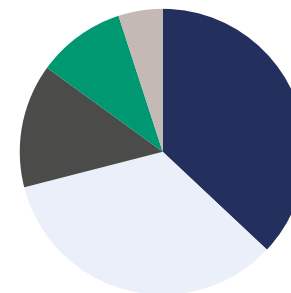
Vores primære brand er Flügger, men vi udvikler, producerer og distribuerer desuden produkter gennem vores salgshed DAY-System – blandt andet til byggemarkeder. DAY-System sælger maling og spartel gennem brandet Yunik, maleværktøj og rengøringsredskaber gennem brandet Stiwex samt Fiona designtapeter. Flügger ejer og driver desuden den danske grossistkæde PP professional paint A/S.

Vi forhandler vores produkter gennem detailkæden Flügger farver, som består af godt 400 butikker fordelt på Skandinavien, Polen og Kina. Cirka halvdelen af disse butikker ejes af Flügger, den anden halvdel ejes af franchisetagere, der typisk er malermestre. Derudover afsættes produkterne gennem forhandlere i Kina og på øvrige eksportmarkeder. Den største koncentration af butikker er i Danmark og Sverige, hvor vi tilsammen har knapt 300 butikker. Cirka halvdelen af vores medarbejdere arbejder i butikslæddet. Vores hovedmarkeder er Danmark (inkl. salg til Island, Grønland og Færøerne), Sverige og Norge. Vi har derudover aktiviteter i Polen og Kina samt eksport til øvrige lande såsom Frankrig og Rusland.

Flügger har i alt seks fabrikker i fire lande, som producerer værktøj, maling og designtapet. Den ældste af vores fabrikker ligger i Kolding, hvor vi siden 1970 har produceret vandbaserede produkter.

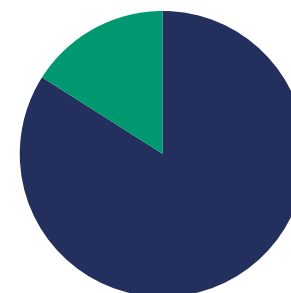
Flügger har været børsnoteret siden 1983.

## Nettoomsætning geografisk fordelt



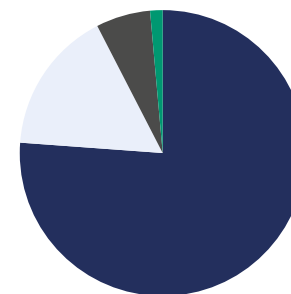
- Danmark inkl. Island, Grønland og Færøerne 37%  
*Sidste år 37%*
- Sverige 32%  
*Sidste år 34%*
- Norge 14%  
*Sidste år 14%*
- Polen 11%  
*Sidste år 10%*
- Andre lande 6%  
*Sidste år 5%*

## Nettoomsætning fordelt på segmenter



- Segment 1: (Flügger brandede produkter) Flügger 84%
- Segment 2: (ikke Flügger brandede produkter) DAY-system og PP professional paint A/S 16%

## Nettoomsætning fordelt på produkter



- Maling, kemi og træbeskyttelse 76%
- Male- og tapetserværktøj 16%
- Tapet og vægbeklædning 7%
- Diverse artikler 1%



# Geografisk overblik

Antal medarbejdere\*  
**572**

Egne butikker  
**79**

Franchise butikker  
**46**

Sverige

Antal medarbejdere\*  
**193**

Egne butikker  
**40**

Franchise butikker  
**10**

Norge

Oslo

Antal medarbejdere\*  
**138**

Egne butikker  
**35**

Forhandlere

**97**

Kina

Shanghai

Antal medarbejdere\*  
**515**

Egne butikker  
**71**

Franchise butikker  
**87**

Danmark

Göteborg

København

Inkl. Island, Grønland og Færøerne

Gdansk

Polen

Antal medarbejdere\*  
**282**

Egne butikker  
**57**

- Administration
- Hovedkontor
- Produktion

\* Antal ansatte pr. 30. 04. 2019

# Regnskabsåret 2018/19

Regnskabsåret 2018/19 = 1. maj 2018 - 30. april 2019

## Omsætning mio. DKK

1.824

2017/18: 1.818 mio. DKK

## Bruttomargin %

54,4

2017/18: 55,6 %

## EBITDA mio. DKK

88

2017/18: 119 mio. DKK

## EBITDA-margin %

4,8

2017/18: 6,6 %

## EBIT mio. DKK

41

2017/18: 58 mio. DKK

## EBIT-margin %

2,2

2017/18: 3,2 %

## Antal egne butikker

282

2017/18: 289

## Antal franchisebutikker\*

143

2017/18: 153

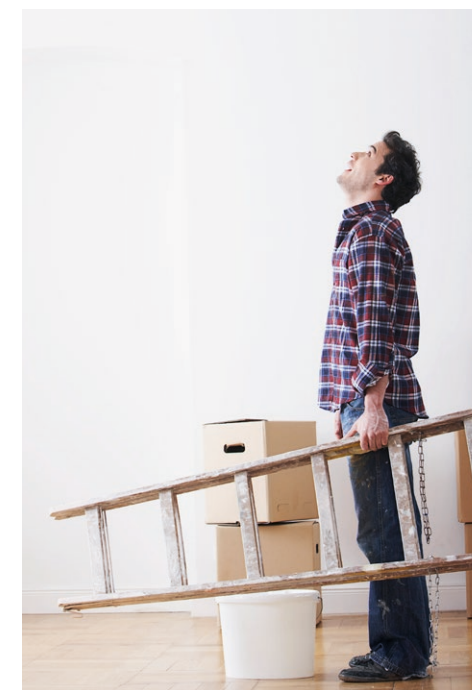
\*Excl. Flügger-forhandlere/resellers i Kina samt eksportlande

# Forventninger 2019/20

I det kommende regnskabsår forventes en flad udvikling i omsætningen. På de skandinaviske markeder forventes fortsat en flad markedsudvikling, kombineret med en yderligere konsolidering af butiksnævret. På øvrige markeder, primært Polen, forventes der pæne vækstrater.

EBIT-marginen forventes forbedret til niveauet 4 %, primært drevet af effektiviseringsprogrammet, der blev igangsat i 2018/19. En række engangsomkostninger i niveauet 15 mio. DKK til organisatoriske omstruktureringer og konsolidering af butiksnævret er indeholdt i forventningerne til EBIT-marginen.

Det strategiske mål om en omsætning på mindst 2 mia. DKK i 2020/21 fastholdes. Vi har tidligere haft et mål om en EBIT-margin på 6-8 %, som vi nu præciserer til et mål om en EBIT-margin på mindst 6 %.





# Flügger 10 års udvikling

Mio. DKK	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
<b>Resultatopgørelse</b>										
Nettoomsætning	1.446,6	1.591,0	1.759,5	1.873,6	1.924,3	1.832,8	1.850,2	1.849,0	1.817,5	1.823,5
Bruttoresultat	812,4	876,5	939,9	1.001,3	1.036,1	1.015,3	997,6	1.024,6	1.010,6	992,4
EBITDA	153,3	139,1	97,9	128,1	152,1	122,0	82,1	119,0	119,2	88,3
EBIT	106,1	85,4	40,1	68,2	88,1	65,0	20,9	43,7	57,5	40,7
Finans netto	27,6	5,2	-4,3	-4,2	-1,5	1,0	2,2	-2,5	-1,1	0,7
Resultat før skat	133,7	90,6	35,8	64,0	86,6	66,0	23,1	41,2	56,4	41,4
Årets resultat	94,2	63,5	22,4	49,0	75,7	53,5	13,3	28,9	33,5	32,2
<b>Balance</b>										
Balancesum ultimo	1.074,7	1.151,7	1.253,4	1.225,8	1.182,7	1.249,8	1.242,9	1.188,8	1.138,8	1.095,4
Egenkapital ultimo	760,2	798,4	774,2	823,7	837,6	859,2	810,7	797,2	760,1	742,2
Rentebærende gæld ultimo	43,7	49,5	165,4	84,2	10,3	36,0	67,7	14,1	3,0	12,0
<b>Pengestrømme</b>										
Pengestrøm før finans og skat	240,2	111,8	30,9	145,4	183,4	78,0	73,9	171,5	107,3	59,2
Pengestrøm fra driftsaktivitet	214,5	79,6	6,3	119,5	172,2	84,7	66,5	158,3	96,3	51,4
Pengestrøm til investeringsaktivitet	-153,4	-57,3	-66,2	-13,1	-43,9	-66,6	-40,6	-24,1	-20,9	-15,1
Pengestrøm til finansieringsaktivitet	-74,3	-45,2	72,3	-99,4	-108,2	-11,9	-11,5	-96,8	-54,2	-34,3
Investeringer i materielle aktiver	136,0	52,8	67,8	28,9	18,9	40,1	38,8	21,5	16,7	15,6
Værdipapirer og likvider ultimo	161,5	128,5	94,6	66,8	88,4	90,8	95,9	137,6	156,8	156,9
<b>Nøgletal*</b>										
Bruttomargin, %	56,2	55,1	53,4	53,4	53,8	55,4	53,9	55,4	55,6	54,4
EBITDA-margin, %	10,6	8,7	5,6	6,8	7,9	6,7	4,4	6,4	6,6	4,8
EBIT-margin, %	7,3	5,4	2,3	3,6	4,6	3,5	1,1	2,4	3,2	2,2
Egenkapitalforrentning, %	13,0	8,1	2,8	6,1	9,1	6,3	1,6	3,6	4,3	4,3
Egenkapitalandel, %	70,7	69,3	61,8	67,2	70,8	68,7	65,2	67,1	66,7	67,8
Fuldtdsansatte, gennemsnit	1.444	1.540	1.650	1.625	1.572	1.575	1.550	1.533	1.486	1.481

## Definitioner

### Bruttomargin, %

Bruttoresultat i procent af nettoomsætningen

### EBITDA-margin, %

Primært driftsresultat før af- og nedskrivninger i procent af nettoomsætningen

### EBIT-margin, %

Primært driftsresultat i procent af nettoomsætningen

### Egenkapitalforrentning, %

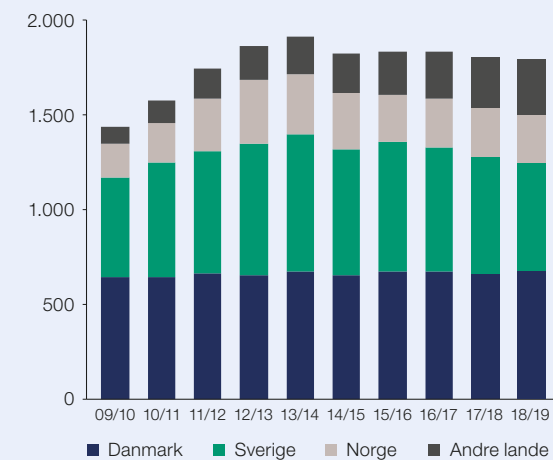
Ordinært resultat efter skat i procent af gennemsnitlig egenkapital

### Egenkapitalandel, %

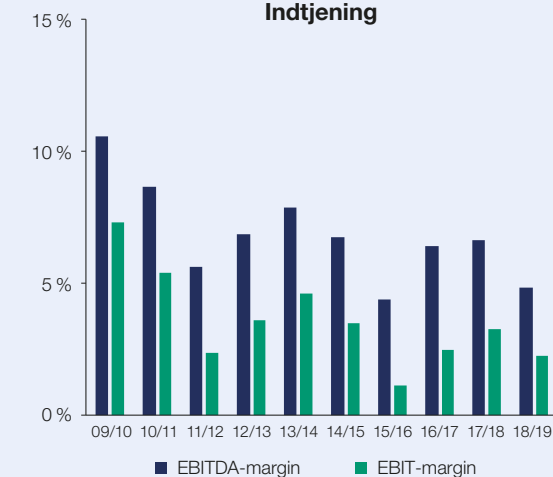
Egenkapital ultimo i procent af passiver ultimo

\* Nøgletal er udregnet efter Dansk Finansanalytikeres anbefalinger.

## Omsætning fordelt på markeder



## Indtjening



## 4. kvartal

### Salgsudviklingen i 4. kvartal

4. kvartal viste en fremgang i salget på 4% nominelt og 6% målt i lokal valuta. På det danske marked lå salget på niveau med samme kvartal året før, mens alle øvrige områder udviste stabil fremgang. Fremgangen er særligt drevet af salg til professionelle og eksport.

### Resultatudviklingen i 4. kvartal

Bruttomarginen i 4. kvartal var på niveau med året før, men bruttoresultatet var positivt påvirket af det højere salg og var

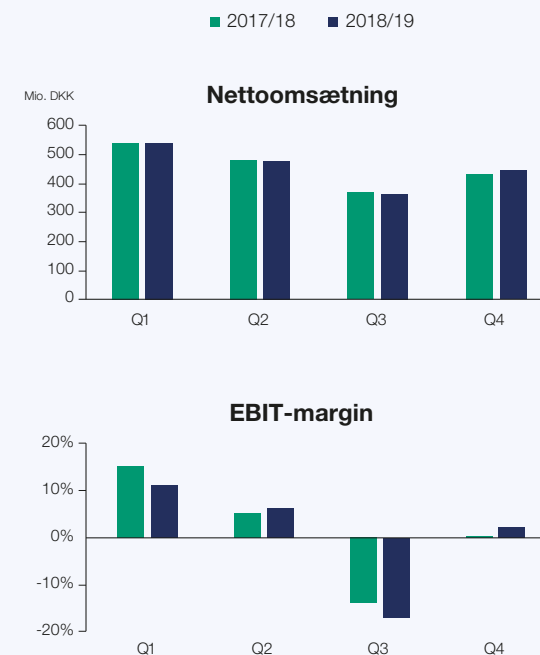
10 mio. DKK højere end samme kvartal året før. EBIT blev ligeledes forbedret med 10 mio. DKK i forhold til samme periode året før, men var samtidigt negativt påvirket af engangsomkostninger på ca. 13 mio. DKK, blandt andet til retssagen mod Datacon (cirka 10 mio. DKK) og omkostninger til fratrædelsesgodtgørelse m.v. til opsagte medarbejdere (cirka 3 mio. DKK). Reguleret for engangsomkostningerne, viste den operationelle indtjening således en fremgang på 23 mio. DKK i forhold til samme kvartal året før. Resultatet for 4. kvartal er tilfredsstillende og viser at effektiviseringsprogrammet, der blev igangsat i efteråret 2018, begynder at få effekt.

Koncern, mio. DKK	2017/18				2018/19			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Salg Danmark*	201	175	134	165	208	182	127	165
Salg Sverige	181	163	123	138	168	147	118	140
Salg Norge	78	69	48	60	78	67	50	62
Salg Polen	46	47	39	46	52	53	46	52
Salg andre lande	33	28	23	21	32	26	24	27
Nettoomsætning	539	482	367	430	538	475	365	446
Bruttoresultat	326	260	185	240	309	258	176	250
EBITDA	98	42	-35	14	74	42	-50	22
EBIT	82	26	-51	1	61	30	-62	11
Resultat før skat	82	26	-50	-2	63	31	-62	9
Resultat efter skat	63	21	-41	-10	51	23	-51	9
Nettolikviditet	224	205	163	154	216	200	171	145
Egenkapital	858	830	789	760	814	786	740	742
Ultimokurs 100 SEK	78	76	76	71	73	72	72	70
Ultimokurs 100 NOK	80	78	78	77	78	78	77	77
Ultimokurs 100 ISK	6	6	6	6	6	5	5	6
Ultimokurs 100 PLN	175	175	179	176	174	172	175	174
Ultimokurs 100 CNY	94	96	95	97	93	95	97	99

\* Inkl. Island, Grønland og Færøerne.

### En sæsonpræget forretning

Flüggers omsætning og indtjening er påvirket af sæson, hvor der er i sommermåneder (1. kvartal) er høj aktivitet drevet af salg af udendørsmaling. November, december og januar (3. kvartal) er traditionelt tabsgivende på grund af lav kundetrafik. Gennem konsolidering af vores eget butiksnetwork samt øvrige initiativer i det igangsatte effektiviseringsprogram, sigtes der mod at sænke koncernens nulpunktomsætning, og dermed minimere tabet i 3. kvartal.





# Regnskabsberetning

Koncernens nettoomsætning i regnskabsåret 2018/19 blev 1.824 mio. DKK – på niveau med omsætningen året før på 1.818 mio. DKK. Den stagnerende omsætning skyldes primært den valutaviske udvikling – målt i lokal valuta steg koncernomsætningen 3 %.

Koncernens primære driftsresultat EBIT blev 41 mio. DKK mod 58 mio. DKK året før - svarende til en EBIT-margin på 2,2 % mod 3,2 % året før. Den reducerede indtjening skyldes engangsomkostninger på i alt cirka 25 mio. DKK. Engangsomkostningerne dækker dels cirka 10 mio. DKK i omkostninger til tvisten mellem Datacon og Flügger, samt cirka 15 mio. DKK til det iværksatte effektiviseringsprogram. Programmet omfatter fratrædelsesgodtgørelser til opsagte medarbejdere, tomgangshusleje ved butikslukninger og konsulentomkostninger.

Den underliggende indtjening udviste således en solid fremgang i forhold til foregående regnskabsår, når der reguleres for de ovenfor nævnte engangsomkostninger. Særligt i 4. kvartal af 2018/19 kunne fremgangen spores i indtjeningen. En fremgang, der forventes at fortsætte i det kommende regnskabsår, dog fortsat påvirket af restruktureringsomkostninger til optimering af vores butiksnæ, sortiment samt organisationstilpasninger.

Udviklingen i omsætningen var i overensstemmelse med forventninger, der blev angivet i forbindelse med offentliggørelsen af årsrapporten for 2017/18, mens EBIT-marginen var i overensstemmelse med selskabsmeddelelsen udsendt den 14. maj 2019, hvor marginen blev nedjusteret fra 3-4 % til 2,2%-2,4 % som følge af afgørelsen i retssagen mod Datacon.

## Salgsudviklingen

**Salg Danmark: 682 mio. DKK (+1 %)**

**Salg i lokal valuta (+2 %)**

*Inkl. Island, Grønland og Færøerne*

Salget på det danske marked steg med 2 % målt i lokal valuta. Udviklingen i salget er tilfredsstillende under hensyn til, at der er lukket fem egne butikker i årets løb. Den organiske vækst var

primært drevet af stigende salg til professionelle kunder og salg til konsumenter, mens salget til franchise lå en anelse under året før. Antallet af franchisebutikker faldt i året, men en række nye aftaler er indgået, som vil få effekt fra 2. kvartal 2019/20. Ved udgangen af regnskabsåret var antallet af Flügger farver butikker inkl. franchisetagere 158 mod 168 sidste år.

Vores konkurrenter på det danske marked er primært internationale udbydere, PPG (Dyrup og Gori), Jotun, Akzo Nobel (Sadolin og Nordsjö) samt lokale Beck & Jørgensen. Flügger har en estimeret markedsandel på cirka 30 %.

**Salg Sverige: 573 mio. DKK (-5 %)**

**Salg i lokal valuta: 798 mio. SEK (0 %)**

Salget på det svenske marked har været negativt påvirket af den faldende svenske valuta, kombineret med en reduktion i såvel egne som franchisebutikker. Målt i lokal valuta var omsætningen dog på niveau med foregående regnskabsår. I årets løb er butiksnettet i Sverige reduceret med én egen butik og seks franchisebutikker. Dette påvirker konsumentensalget, der er faldet med cirka 2 % målt i lokal valuta i seneste regnskabsår. Trods reduktionen i franchisebutikker steg salg til franchise en anelse. Salget til professionelle kunder lå ligeledes en anelse over året før, tillige i lokal valuta. Ultimo regnskabsåret havde Flügger färg kæden 125 butikker, hvoraf 79 er ejet af koncernen. Der arbejdes fortsat på konsolidering af egne butikker samt udbygning af antallet af franchisebutikker.

Vores konkurrenter i Sverige indenfor bygningsmaling og naturligt tilbehør er primært Tikkurila (AlcroBecker), AkzoNobel (Nordsjö), Jotun fra Norge og Caparol fra Tyskland. Flügger har en estimeret markedsandel på knap 20 %.

**Salg Norge: 257 mio. DKK (+1 %)**

**Salg i lokal valuta: 331 mio. NOK (+2 %)**

Salget på det norske marked blev påvirket af faldende valutakurs samt reduktioner i antallet af butikker. Koncernen reducerede antallet af butikker med fire i seneste regnskabsår, hvilket medførte en reduktion i konsumentensalget på 7 %. Salget til franchise faldt med 14 %, påvirket af en række udskiftninger i butikkerne i årets løb. Salget til professionelle kunder steg med 6 %, hvilket

## Koncern resultatopgørelse

mio. DKK.	2017/18	2018/19	Ændring
Salg Danmark*	675	682	1 %
Salg Sverige	605	573	-5 %
Salg Norge	255	257	1 %
Salg Polen	178	203	14 %
Salg andre lande	105	109	4 %
<b>Nettoomsætning</b>	<b>1.818</b>	<b>1.824</b>	<b>0 %</b>
Produktionsomkostninger	-807	-831	3 %
<b>Bruttoresultat</b>	<b>1.011</b>	<b>992</b>	<b>-2 %</b>
Salgs- og distributionsomkostninger	-778	-766	-1 %
Administrationsomkostninger	-182	-179	-1 %
Andre indtægter/omkostninger	7	-6	-192 %
<b>Primær drift EBIT</b>	<b>58</b>	<b>41</b>	<b>-30 %</b>
Finans netto	-2	-0	
<b>Resultat før skat</b>	<b>56</b>	<b>41</b>	<b>-27 %</b>
Skat	-23	-9	-60 %
<b>Resultat efter skat</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>-4 %</b>
Kursregulering, døtre mv.	-28	-8	
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>377 %</b>

\* Inkl. Island, Grønland og Færøerne

<b>Balance</b>			
mio. DKK	30.04.18	30.04.19	Ændring
Immaterielle aktiver	108	101	- 7 %
Materielle aktiver	243	215	- 11 %
Udskudt skatteaktiv	8	5	- 31 %
Varebeholdninger	330	324	- 2 %
Tilgodehavender	293	293	- 0 %
Værdipapirer, likvider	157	157	0 %
<b>Sum af aktiver</b>	<b>1.139</b>	<b>1.095</b>	<b>- 4 %</b>
Egenkapital	760	742	- 2 %
Udskudt skat	16	7	- 55 %
Bankgæld mv.	3	12	296 %
Leverandører	188	151	- 20 %
Selskabsskat	18	14	- 24 %
Anden gæld	153	169	11 %
<b>Sum af passiver</b>	<b>1.139</b>	<b>1.095</b>	<b>- 4 %</b>

<b>Pengestrømsopgørelse</b>			
mio. DKK	30.04.18	30.04.19	Ændring
Pengestrømme fra drift	97	51	- 47 %
Pengestrømme til investeringsaktivitet	- 21	- 15	- 28 %
Pengestrømme til finansieringsaktivitet	- 54	- 34	- 37 %
Likvide beholdninger ultimo	156	156	-

kompeniserede for faldet i salget til konsumenter og franchise. Det seneste år er diverse initiativer søsat i Norge for at skabe basis for vækst, herunder optimering af vores butiksportefølje, træning og uddannelse af medarbejdere, samt lancering af 'Flügger Andelen' – et samarbejde med norske sportsklubber og idrætsforeninger, hvor medlemmerne får rabat i Flügger og bonus retur til deres klubber. Udviklingen i Norge har skabt positive forventninger til fremtiden. Væksten i de tilbageværende aktive butikker har været godt 9 %.

Ultimo regnskabsåret bestod Flügger farve kæden af 50 butikker mod 54 sidste år – heraf er 40 koncernejede mod 45 sidste år.

Den dominerende konkurrent på det norske marked er Jotun med en markedsandel på cirka 70 %, Gjøco, en mindre norsk producent til DIY, samt de internationale udbydere, som er aktive i Danmark og Sverige er ligeledes tilstede på markedet. Flügger har en estimeret markedsandel på cirka 15 %.

#### **Salg Polen: 203 mio. DKK (+ 14 %).**

#### **Salg i lokal valuta: 117 mio. PLN (+16 %)**

Udviklingen i Polen fortsatte foregående års gode takter og omsætningen steg med 16 % målt i lokal valuta. Væksten kommer nogenlunde ligeligt fra konsumenter og professionelle. Antallet af egne butikker er reduceret fra 58 til 57. Cirka ¾ af salget sker til professionelle malere og håndværksvirksomheder, mens ¼ sker til konsumenter.

#### **Salg andre lande: 109 mio. DKK (5 % organisk vækst)**

Det største eksportmarked er Kina, hvor Flügger har etableret en Flügger-brandet butikskæde, der består af 35 egne butikker og 97 tilknyttede, fritstående forhandlere. I Shanghai har koncernen en mindre produktion, som forventes afviklet, da de kinesiske kunder primært ønsker at købe malevarer produceret i Skandinavien. Salg i Kina udgør cirka 60 mio. DKK.

Koncernen har de senere år etableret salg til Baltikum og Rusland på knapt 30 mio. DKK. Øvrig eksport udgør knapt 19 mio. DKK. Eksportomsætningen afsættes typisk gennem fritstående forhandlere.

### **Omkostnings- og resultatudviklingen**

I 2018/19 blev de medgåede produktionsomkostninger 831 mio. DKK mod 807 mio. DKK året før. Sammenholdt med et mersalg på 6 mio. DKK fremkommer en reduktion i koncernens bruttoresultat på 19 mio. DKK, blandt andet påvirket af stigende råvarepriser, svækkede svenske og norske kroner samt et ændret miks i salget, med højere andel af professionelle, hvor bruttomarginen er lavere.

Salgs- og distributionsomkostningerne blev reduceret med 12 mio. DKK fra 778 mio. til 766 mio. DKK. Omkostningerne til distribution er steget i årets løb, mens salgsomkostningerne faldt som følge af konsolidering af koncernens butikskæde. Samtidig er salgs- og distributionsomkostningerne påvirket af en række engangsomkostninger til nedlukning af butikker.

Administrationsomkostninger tillagt andre driftsindtægter/ omkostninger blev 185 mio. DKK mod 175 mio. DKK året før. Udviklingen er positivt påvirket af valutaudviklingen, men negativt påvirket af engangsomkostninger til opsigelser og konsulentomkostninger relateret til effektiviseringsprogrammet. Yderligere var 2018/19 påvirket af omkostninger til retssagen mellem Flügger og Datacon, som udgjorde godt 8 mio. DKK i kompensation og sagsomkostninger til modpart samt cirka 2 mio. DKK i omkostninger til Flüggers egne rådgivere.

Den faldende kurs på norske og svenske kroner reducerede generelt omkostningsniveauet og reducerede således den negative effekt på bruttoresultatet.



Koncernens primære driftsresultat EBIT blev 41 mio. DKK mod 58 mio. DKK det foregående år. Regnskabsåret har været belastet af en række engangsomkostninger – herunder omkostninger til retssag samt effektiviseringsprogram jævnt ovenstående. Renset for disse omkostninger ville koncernen have haft et driftsresultat på 66 mio. DKK. Udviklingen i valutakurser har haft en samlet negativ effekt på EBIT på cirka 5 mio. DKK i forhold til året før.

Efter en finansiell nettoindtægt på 0 mio. DKK og skat på 9 mio. DKK fremkommer et resultat efter skat på 32 mio. DKK mod 33 mio. DKK året før, som var ekstraordinært påvirket af en selskabsskat på godt 40 %, samt belastet af nedskrivning af skatteaktiver i koncernens norske datterselskab. Årets totalindkomst opgjort efter justering af kursreguleringer af udenlandske investeringer og valutaafdækninger blev 23 mio. DKK mod 5 mio. DKK året før år.

### Balancen

Koncernens balance ultimo udgjorde 1.095 mio. DKK mod 1.139 mio. DKK året før. Reduktionen er sammensat af følgende: 7 mio. DKK i immaterielle aktiver, 27 mio. DKK i materielle aktiver, 3 mio. DKK i udskudt skatteaktiv, 6 mio. DKK i varelagre. På passivside blev koncernens egenkapital reduceret med 18 mio. DKK primært grundet valutakursændringer – som har reduceret værdien af koncernens udenlandske datterselskaber i årets løb. Koncernens lang- og kortfristede forpligtelser er ultimo reduceret med 26 mio. DKK.

### Pengestrømme

Pengestrøm fra drift efter betalt skat blev 51 mio. DKK mod 97 mio. DKK året før. Reduktionen skyldes primært faldende indtjening kombineret med stigningen i arbejdskapitalen pr. 30. april 2019.

Pengestrøm til investeringer udgjorde 15 mio. DKK i seneste regnskabsår, væsentligt under afskrivningerne på 48 mio. DKK. Pengestrøm til finansiering udgjorde 34 mio. DKK (43 mio. DKK til udbytte og 9 mio. DKK i øget bankgæld) mod 54 mio. DKK året før. Koncernens likvide beholdninger var 156 mio. DKK, identisk med året før.

### Efterfølgende begivenheder

Koncernen har 16. maj 2019 indgået en betinget købsaftale om køb af 100 % af anparterne i selskabet DETALE CPH ApS, der blandt andet fremstiller og markedsfører indfarvet spartel under navnet DETALE CPH. Aftalen forventes at få effekt indenfor et par måneder, når betingelserne er faldet på plads. Opkøbet påvirker ikke koncernens omsætning eller resultat væsentligt.

Ud over ovenstående, er der ikke indtruffet begivenheder efter regnskabsårets afslutning, der væsentligt påvirker vurderingen af årsrapporten.



# Begivenheder i 2018/19

## Flügger group A/S

Q1

Q2

August 2018

### Nyt navn

Flügger A/S skifter navn til Flügger group A/S. Navneændringen skal blandt andet signalere, at Flügger er en international koncern.

September 2018

### Miljøledelse certificeres efter nyeste standard

Tapet- og malingfabrikkerne er miljø- og kvalitetscertificerede i henhold til ISO14001 og ISO9001 på fælles certifikater. Efter en målrettet indsats på fabrikkerne i Gdansk, Bollebygd og Kolding, godkendes ISO14001 miljøledelsessystemet i henhold til den nyeste og mere restriktive ISO14001:2015 version. Flügger har i forbindelse med certificeringen udviklet værktøjer og procedurer til håndtering af krav til produkternes livscyklusperspektiv samt risikovurdering.



September 2018

### Effektiviseringsprogram lanceres

For at sikre en stærkere forretning og øge konkurrencekraften igangsættes et to-årigt effektiviseringsprogram, som skal understøtte transformationen af Flügger. Programmet skal accelerere strategien, nedbringe omkostningerne samt strømline processer på tværs af Flügger group.



Oktober 2018

### Farverige Tvillingesiloer i Aalborg afsløres

Kunstværket på Tvillingesiloerne på den tidligere industrigrund Eternitten i Aalborg afsløres. Siloerne er malet af elever fra Tech College Aalborg, og motivet er udfærdiget af kunstner Jonas Pihl. Flügger har doneret maling, værktøj og vejledning til det spændende projekt, der er blevet til en realitet med støtte fra øvrige samarbejdspartnere.





### Januar 2019

#### Ny CFO

Poul Erik Stockfleth tiltræder som ny CFO i Flügger. Poul Erik Stockfleth kommer fra en stilling som Vice President Group Finance i NKT A/S.

### Januar 2019

#### Flügger uddeler 400.000 kroner til lokale idrætsklubber i Norge

I efteråret 2017 søsatte Flügger konceptet 'Flügger Andelen' i Norge, der er et samarbejde med idrætsklubber. De deltagende idrætsklubbers medlemmer får 20 % rabat, når de handler hos Flügger, og samtidig får klubberne udbetalt 5 % af medlemmernes køb hvert år. I januar 2019 udbetaler Flügger mere end 400.000 kroner til de tilmeldte klubber til køb af nyt udstyr, bolde, net osv.



### Marts 2019

#### Norske kolleger uddannes som farvekonsulenter

For at hjælpe kunder i Norge med at finde den helt rigtige farve til hjemmet opkvalificerer Flügger medarbejdere fra Norge med en efteruddannelse i farvepsykologi og -sammensætning. Formålet er, at farvekonsulenterne kan gøre det mere enkelt for kunderne at vælge farver til hjemmet.



Q3

Q4

### Januar 2019

#### Ny tapetkollektion med historisk vingesus

Den nye tapetkollektion, Heritage, er inspireret af elementer og motiver fra gamle tapetbøger, og trækker tråde til Fionas dybe rødder og mangeårige historie, der går helt tilbage til 1896.



### Februar 2019

#### Flügger outsourcer produktion af terpentinbaserede produkter

Flügger vil fremover satse på 100 % vandbaseret produktion, og igangsætter derfor outsourcing af produktionen af terpentinbaserede produkter, så koncernen fremover udelukkende vil producere vandbaserede produkter på egne fabrikker. Outsourcingen af de terpentinbaserede produkter, tonepasta og husholdningskemikalier forventes at være gennemført inden udgangen af 2020. Samtidig igangsættes etableringen af en ny, moderne spartefabrik i Bollebygd, Sverige, for at imødekomme den stadig stigende efterspørgsel efter spartel. Det nye anlæg bygges i tilknytning til det eksisterende lager i Bollebygd. Anlægget forventes færdiggjort inden udgangen af regnskabsåret 2020/21.

### April 2019

#### E-commerce-platform

Et nyt Product Information Management system implementeres, og samtidig relanceres webshop på flugger.dk. I første omgang er webshoppen rettet mod privatkunder i Danmark. Senere følger en løsning til private kunder i Sverige og Norge samt professionelle kunder i Polen.

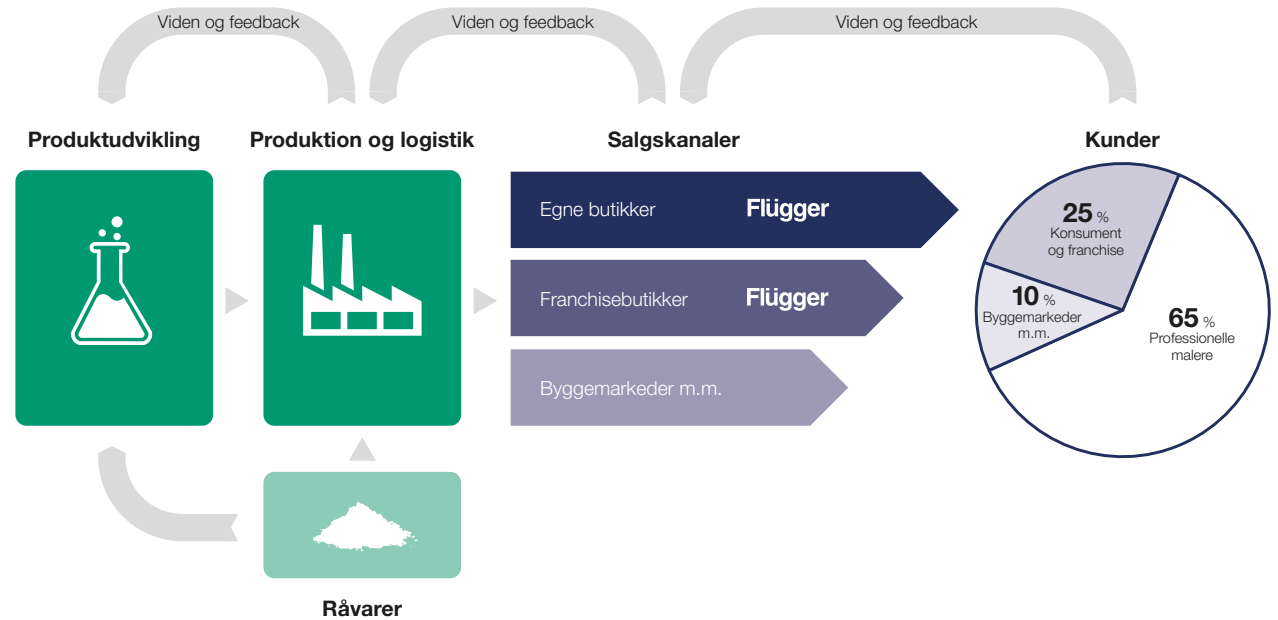




# Forretningsmodel

Flügger's forretningsmodel er opbygget ud fra grundtanken om, at god kvalitet kræver styring og ejerskab gennem hele værdikæden. Derfor designer og forbedrer vi produkter fra en central udviklingsafdeling, producerer på egne fabrikker og følger produkterne hele vejen ud til butikkerne, hvor vores medarbejdere vejleder og hjælper kunden til et optimalt resultat.

Men flowet går ikke kun fra produktion til slutbruger. Vores vidtforenede butiksnät gør, at vi hurtigt modtager værdifuld viden om kundernes behov og forbrug. Denne feedback bruger vi til at udvikle og producere nye produkter. Vores samlede værdikæde er usædvanlig i dansk og europæisk kontekst, hvor de fleste af vores konkurrenter fokuserer specifikt på enten salg eller produktion. Vi tror på, at vores forretningsmodel bidrager til at fastholde en høj kvalitet, imødekomme kundernes behov og værne om Flügger-brandet.



# Vores forretning

# Produktportefølje

Flügger er kendt for at producere maling af høj kvalitet og for vores professionelle vejledning. De færreste kender dog omfanget af vores produktportefølje. Vi mener det alvorligt, når vi siger, at vi vil være malerfagets foretrukne leverandør.

## Maling – indendørs

- Vægmalning
- Vådtrumsmaling
- Gulvmaling
- Gulvolie
- Træværksmaling
- Grundere
- Radiatormaling
- Gulvlak
- Panelak
- Træbejdse
- Loftsmaling

## Maling – udendørs

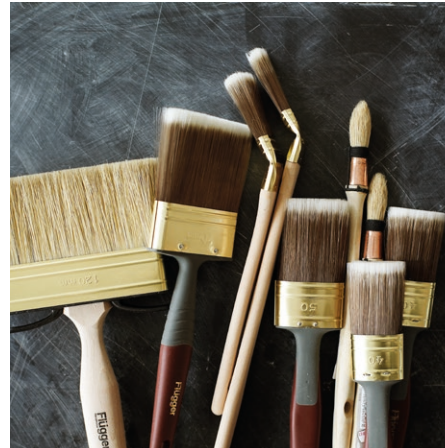
- Træbeskyttelse
- Vinduesmaling
- Træolie
- Facademaling
- Tag- og sokkelmaling
- Metalemalje
- Bådlak

## Tapet, vægbeklædning og spartel

- Tapet
- Filt
- Væv
- Klæber
- Spartel

## Malerværktøj

- Pensler og ruller
- Bakker og spande
- Spartler, fuger og kit
- Sandpapir
- Afdækning
- Rengøring
- Tapetværktøj



## Vejledning og inspiration

Vores fagligt kompetente medarbejdere sætter en ære i at give kunderne god vejledning og inspirere dem med nye tendenser inden for maling og tapet. Sammen med vores høje produktkvalitet giver det vores kunder det bedste udgangspunkt for et godt resultat.



# Vores strategi – Securing the Legacy

For to år siden lancerede Flügger strategien 'Securing the Legacy', som definerer vores primære indsatsområder frem mod 2020/21. De strategiske indsats er centreret omkring to overordnede formål – at skabe profitabel vækst samt at øge effektiviteten gennem vores samlede værdikæde.

Vi er nu igennem den første del af strategiperioden, og vi er i de forløbne to år nået langt med implementeringen af en lang række initiativer, der har påvirket vores drift positivt. På de indre linjer har vi blandt andet opnået øget effektivitet, igangsat en modernisering af vores produktionsfaciliteter samt optimeret processerne på tværs af virksomheden. På kundesiden har vi arbejdet på at styrke de digitale løsninger, øge tilbuddet af mere miljørigtige produkter og på at optimere den samlede produkt- og servicepalet.

Grundet udviklingen i markedsforholdene, herunder overkapacitet og stigende råvarepriser, har vi dog vurderet et behov for at accelerere udviklingen inden for udvalgte områder, så resultaterne materialiserer sig hurtigere. I det forløbne regnskabsår har vi igangsat et effektiviseringsprogram, der forventes at reducere de samlede omkostninger med +60 mio. DKK årligt, når besparelserne er fuldt indfaset ved udgangen af 2020/21. Programmet omfatter en fortsat konsolidering af vores eget butiksnæ, færre og større distributionscentre, flere franchisebutikker samt etablering af en smidig kunderejse med fokus på online salg og service. Derudover er et af fokusområderne en optimering af produktionen, lager og distribution, hvilket forudsætter en harmonisering af produktsortimentet samt fokus på optimering af indkøb. I regnskabsåret 2018/19 har effektiviseringsprogrammet medført besparelser på cirka 10 mio. DKK.

## Profitabel vækst

### Fokus på øget tilgængelighed

Konsolideringen af vores eget butiksnæ fortsætter. Vi fokuserer på øget tilgængelighed for vores kunder, blandt andet i form af optimale geografiske placeringer, tilkørsels- og parkeringsforhold, samt det rette sortiment i de rette mængder.

For at imødekomme den stigende urbanisering samt sikre at vores forretningsmodel fortsat er økonomisk bæredygtig, fortsætter vi den igangværende konsolidering af vores eget butiksnæ. Modsat tidligere er det ikke længere den høje butikstæthed, der er det væsentligste for os og vores kunder. Vores fokus er at sikre, at vores butikker har den rette geografiske beliggenhed, at de er nemt tilgængelige, samt har et målrettet vareudbud og en attraktiv servicepalet. I regnskabsåret 2018/19 har vi således reduceret antallet af egne butikker på tværs af hovedmarkeder med cirka 5%.

Franchisebutikkerne, som primært servicerer private kunder, vil i stigende omfang være en vigtig del af vores forretningsmodel. Franchisebutikkerne drives hovedsageligt af malermestre, og de private kunder kan derfor få professionel vejledning og assistance til udførelse af selve maleropgaven i tillæg til deres køb af materialer. Vi forventer at udvide antallet af franchisebutikker i Norden i de kommende år og søger derfor aktivt efter franchisetagere.

Vi vil harmonisere vores sortiment yderligere og sikre et samlet produktprogram med en høj tilgængelighed på alle vores kerne-markeder. Med udgangspunkt i vores kunders behov og ønsker vil vi løbende tilpasse vores sortiment, så vi sikrer en optimal bredde i sortimentet. Den samlede kompleksitet i sortimentet samt lagerbindingen forventes dermed at blive mindsket yderligere i indeværende strategiperiode.

### Resultater i 2018/19

- Antallet af egne butikker er reduceret med cirka 5 % på tværs af hovedmarkeder
- Antallet af aktive recepter er reduceret med cirka 9 %
- Antallet af råvarer til vores produktion er reduceret med cirka 6 %
- Antallet af lagerførte varer er reduceret med cirka 2 %

### Fokusområder i 2019/20

- Fortsat konsolidering og reduktion i antallet af egne butikker på niveau med 2018/19, dvs. cirka 5 %
- Yderligere reduktion af aktive recepter
- Yderligere reduktion af aktive råvarer



### Prisstruktur

Vi vil sikre transparens i forhold til vores prisstruktur og de services, vi tilbyder vores kunder.

I løbet af de seneste år har markedet for bygningsmaling været præget af øgede råvarepriser, især inden for to væsentlige komponenter i malingproduktion; titandioxid og flyveaske. Vi ser ikke tilsvarende stigningstakter på alle råvarer, men udviklingen påvirker vores samlede omkostningsniveau, da vi ikke i tilstrækkeligt omfang har formået at bringe disse omkostninger videre til kunderne. Branchen som helhed bliver i stigende omfang mødt af øgede miljøkrav i form af mærkningsordninger og krav til reduktion i brugen af tilsætningsstoffer, og der er en stadig stigende efterspørgsel efter mere miljøvenlige produkter. Det er vigtigt for Flügger at kunne tilbyde kunderne produkter, der lever op til gældende miljøkrav, og som imødekommer efterspørgslen efter produkter, der er mere skånsomme for miljøet – uden at gå på kompromis med produktets egenskaber. Derfor videreudvikler vi kontinuerligt vores produkter.

Vores prisstruktur skal være simpel og transparent, så vores kunder let kan navigere online såvel som i vores butikker. I tillæg til maling og værktøj tilbyder Flügger en bred palet af services, der letter vores kunders arbejdsgange og processer. Vi arbejder på at sikre tilstrækkelig transparens, så vores kunder kender værdien af disse services – både når de indgår som elementer, der styrker vores samlede tilbud, og når det er tilbud, som kan tilkøbes, fx ekspresleverancer direkte til arbejdspladsen. Disse services spiller en væsentlig rolle i at positionere Flügger mere bredt.

### Resultater i 2018/19

- Etablering af ny transparent prisstruktur i Danmark med ensartet prisniveau afhængig af kundernes samlede engagement
- Re-segmentering af alle produkt- og kundegrupper i forhold til de forskellige markeder med afsæt i kundernes størrelse og den service, de efterspørger

### Fokusområder i 2019/20

- Synliggørelse af koncernens samlede portefølje af services. Formålet er at sikre, at det er nemt og overskueligt for kunderne at tilvælge netop de løsninger, der giver ekstra værdi i deres forretning, herunder fx intern træning af medarbejdere
- Fortsat tilpasning af prisstrukturer, så markedstilbuddet konstant forbliver attraktivt, og indtjeningen optimeres





## Effektivitet

### Øget værdiskabelse gennem digitalisering

Vi vil med øget digitalisering rykke tættere på vores kunder og skabe løsninger, der effektiviserer deres dagligdag.

Udover at hjælpe vores kunder med at levere et flot slutresultat når de udfører en maleopgave, ser vi det som en af vores vigtigste opgaver at hjælpe malerne med at reducere deres tidsforbrug. Tidsforbrug udgør cirka 80% af malernes samlede omkostninger i forbindelse med et projekt. Vi ser derfor et stort potentiale i at udvikle services og løsninger, der kan effektivisere deres arbejds gange og processer, herunder løsninger til bedre planlægning af deres projekter samt direkte levering af produkter til deres arbejdssted.

Digitalisering spiller desuden en vigtig rolle i vores interne processer og arbejds gange, så vi sikrer så smidige og effektive arbejds gange som muligt.

#### Resultater i 2018/19

- Implementering af nyt lønsystem i Danmark i forlængelse af implementeringen af et nyt HR-system, der har skabt transparens og ensartede processer på tværs af koncernen
- I foråret 2019 blev et nyt Product Information Management system (PIM) lanceret, og dette har medført yderligere automatisering samt effektivisering af interne arbejds gange og processer
- I foråret 2019 relancerede vi vores webshop til private kunder i Danmark og skiftede til nye og mere tidssvarende platforme, som skal være fundamentet for vores fortsatte digitalisering.

#### Fokusområder i 2019/2020

- Implementering af nye lønsystemer i Sverige og Norge
- Lancering af e-commerce-plattform til private kunder i Sverige og Norge
- Udrulning af B2B webshop til det professionelle marked, først i Polen og herefter i Danmark, Norge og Sverige
- Udvidelse af vores Product Information Management system med henblik på yderligere effektivisering samt forbedring af kundeoplevelsen
- Tilpasning af organisationen, herunder cirka 20% reduktion i administrative stillinger (effektueret i maj 2019) – i forhold til samme periode året før.



### Udnyttelse af synergier på tværs af værdikæden

Vi vil udnytte synergier på tværs af vores værdikæde, optimere vores produktionsfaciliteter og sikre en bedre kapacitetsudnyttelse.

Flügger er en af de få aktører i branchen, der har en fuldt integreret værdikæde – fra udvikling af produkter til produktion og salg til et globalt miks af kundesegmenter gennem egne butikker, franchise, e-handel, eksport og forhandlere. Vi ser det som en styrke, at vi driver den samlede værdikæde, men det fordrer, at vi konstant formår at tilpasse os markedsvilkårene for at drage fuld fordel af vores forretningsmodel.

Et af vores fokusområder er at optimere produktionsprocesserne og sikre maksimal udnyttelse af vores kapacitet. Formålet er blandt andet at sænke koncernens nulpunktomsætning og dermed reducere effekten af de tabsgivende måneder i lavsæsonen. For at imødekomme den stadig stigende efterspørgsel på spartel tog vi i foråret 2019 det første spadestik til etableringen af en ny og moderne fabrik til produktion af spartel i Bollebygd, Sverige. Udover at udvide produktionskapaciteten markant, medfører moderniseringen af anlægget, at fremstillingsprocessen rationaliseres, da transporten fra det nuværende anlæg og til lageret skæres bort. Fabrikken forventes færdiggjort inden udgangen af regnskabsåret 2020/21. Desuden har vi påbegyndt outsourcing af produktionen af alle terpentinbaserede produkter, så koncernen inden for de kommende to år overgår til udelukkende at producere vandbaserede produkter.

#### Resultater i 2018/19

- Indførelse af KPI-tavler med det formål at sikre transparens og synlig kobling til den overordnede strategi
- Uddannelse og træning inden for LEAN af store dele af virksomhedens driftsmedarbejdere
- Nedbringelse af den samlede lagerbinding med 5%, svarende til cirka 18 mio. DKK



#### Fokusområder i 2019/20

- Optimering af fyldningsgraden i vores transporters samt forøgelse af vores drop-size ved levering til kunder – og hermed færre 'tomme kilometer'
- Nedbringelse af koncernens samlede energiforbrug gennem initiativer målrettet mod standby-strømforbrug på fabrikker og lagre, samt LED-belysning i butikker
- Fortsat implementering af koncernens LEAN-program med det formål at sikre en ensartet og effektiv eksekvering i værdikæden
- Reduktion af den samlede lagerværdi med yderligere 5% svarende til 15 mio. DKK

## Social ansvarlighed

Flügger ønsker at drive sin virksomhed på et etisk, ansvarligt og bæredygtigt grundlag samt at leve op til lovgivningen i de lande og lokalsamfund, hvor vi driver virksomhed. Fokus på social ansvarlighed over for medarbejdere og samfundet er et integreret element i vores virksomhedskultur og forretningsgrundlag, og det er væsentligt for Flügger, at virksomhedens fortsatte vækst og udvikling sker på et bæredygtigt grundlag.

Flüggers arbejde med samfundsansvar er baseret på en forretningsmæssig prioritering af værdiskabelse og begrænsning af risici. En effektiv udnyttelse af ressourcer, evnen til at levere bæredygtige produkter samt opbygning og fastholdelse af tætte og langsigtede relationer med kunder, samarbejdspartnere og slutbrugere er afgørende for den fortsatte værdiskabelse.

Læs mere om Flüggers forretningsmodel på side 16.

Ansvar for den daglige udvikling af og fokus på samfundsansvar i Flügger er forankret i den øverste ledelse.

Arbejdet med samfundsansvar tager udgangspunkt i vores Code of Conduct, der er baseret på FN's Verdenserklæring om Menneskerettigheder, konventionerne fra den Internationale Arbejdsorganisation (International Labour Organization, ILO) om fundamentale principper og rettigheder ved arbejde og OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder. Flüggers Code of Conduct fungerer desuden som et centralt værktøj, der understøtter, at alle vores medarbejdere kender koncernens regler og retningslinjer for vores omgang med kunder, leverandører, myndigheder og følsom information.

Koncernen har endvidere udarbejdet selvstændige politikker på en række områder, som adresserer relevante forhold inden for samfundsansvar, herunder blandt andet anti-korruption og bestikkelse, Whistleblower-ordning samt arbejdsmiljø.

Flügger har valgt at prioritere arbejdet med samfundsansvar inden for fire områder:

- Medarbejdere
- Samarbejdspartnere
- Samfund
- Miljø og klima

### Risikoforhold

De væsentligste risici relateret til vores aktiviteter knytter sig til den miljømæssige effekt af vores produktion og produkter. I forhold til vores medarbejdere er de største risici relateret til arbejdsulykker, manglende overholdelse af vores Code of Conduct eller andre uregelmæssigheder blandt medarbejdere og/eller samarbejdspartnere, som kan skade virksomheden eller samfundet omkring os.

Der er i risikovurderingen ikke afdækket forhold, der giver anledning til at tro, at Flüggers aktiviteter indebærer særlige risici i relation til menneskerettigheder og korruption, og det er ledelsens opfattelse, at Flüggers generelle holdning om ikke at acceptere nogen form for korruption er alment kendt blandt såvel medarbejdere som leverandører, samarbejdspartnere og kunder. Med udgangspunkt i virksomhedens værdier har Flügger alligevel valgt at udarbejde særskilte politikker med henblik på at sikre, at respekt for menneskerettigheder og god forretningsetik opretholdes både inden for egne rækker og blandt leverandører, samarbejdspartnere og kunder. Vi følger national og international lovgivning og standarder og overvåger vores aktiviteter både lokalt og på koncernbasis med henblik på at forebygge og håndtere disse risici.

# Medarbejdere

Flügger ønsker at være en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejdere trives og udvikles. Vores medarbejders trivsel er en forudsætning for gode præstationer og højt engagement.

Inden for området medarbejderforhold har Flügger som led i koncernens Code of Conduct fokus på blandt andet overholdelse af grundlæggende menneskerettigheder, forebyggelse af diskrimination, mangfoldighed samt sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen.

## Great Place to Work

I Flügger stræber vi efter at understøtte og udbygge en performancekultur, der er baseret på en grundholdning om, at kunderne kommer i første række. Vi sætter ambitiøse mål for at motivere vores medarbejdere til at levere de bedste resultater hver dag, for herigennem kontinuerligt at styrke vores position på markedet.

For at sætte yderligere handling bag ordene og ambitionerne har Flügger defineret en målsætning om at figurere blandt top 10 i kategorien af middelstore virksomheder i Great Place to Works liste over de bedste danske virksomheder at arbejde for i 2020/21. I 2018 har vi derfor indledt et samarbejde med Great Place to Work, og i efteråret 2018 foretog vi den første medarbejderundersøgelse og rating af virksomheden inden for en række områder defineret i samråd med Great Place to Work. Formålet med undersøgelsen er at få en dybere indsigt i de faktorer og dynamikker, der bidrager til at skabe en sund kultur, men også at få sat fokus på områder, hvor der er behov for forbedring. Dette skal bidrage til at sikre, at vi udvikler vores kultur i en positiv retning, og at Flügger opleves som en attraktiv arbejdsplads.

## Kompetenceløft inden for kundekontakt

I Flügger har vi gennem vores mangeårige og tætte samarbejde, specielt med de professionelle malere, opbygget tætte relationer

til vores kunder, og disse relationer ønsker vi at værne om og udbygge. For at sikre en proaktiv tilgang til vores kunder og fremme relationerne til disse er samtlige butikschefer, salgschefer og kørende sælgere på tværs af markeder i løbet af 2018/19 blevet uddannet i Flüggers salgsmode. Som led i uddannelsen skabes der en struktureret tilgang til måden, hvorpå vi adresserer og håndterer vores kunders behov. Med opgraderingen af vores samlede salgsledelses kompetencer følger desuden en struktureret tilgang til brug af værktøjer, der skal lette håndteringen af kundepipelines og brugen af analyser.

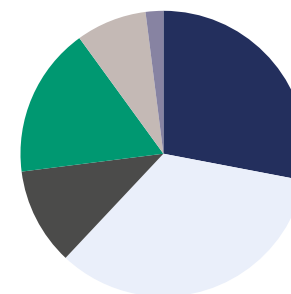
## Ledelsesprincipper

I foråret 2018 lancerede Flügger tre ledelsesprincipper, Lead by example, Lean in og Live our values, for at understøtte en fælles tilgang til og forståelse for, hvad vi forstår ved god ledelse i Flügger. Ledelsesprincipperne er baseret på Flüggers DNA/filosofi samt de tre værdier Team, Time og Trust, der blev introduceret i efteråret 2017. Ledelsesprincipperne er med til at understøtte ledelseskulturen og definere, hvad der forventes af vores ledere på tværs af koncernen. I maj 2018 blev der samtidig implementeret et nyt HR-system, der er med til at understøtte lederne ved at skabe gennemsigtighed og effektivitet via valide data.

## Mangfoldighed

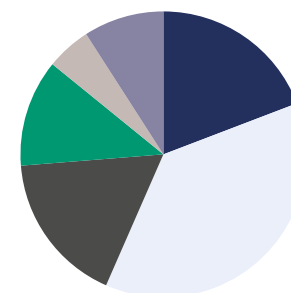
Når der sker ansættelser i Flügger, sker det på basis af medarbejdernes kompetencer. Vi arbejder på at sikre, at der er mangfoldighed i ledelseslagene, og når der skal rekrutteres nye ledere, lægges der vægt på at identificere kandidater af begge køn og skabe lige vilkår. Vi tilstræber således, at begge køn er repræsenteret med mere end 40%.

Læs mere om den kønsmæssige sammensætning i bestyrelsen og øvrige ledelsesniveauer på side 33.



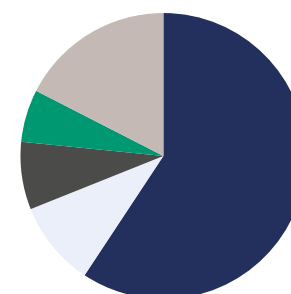
## Medarbejdere geografisk fordelt

- Danmark 28%
- Sverige 34%
- Norge 11%
- Polen 17%
- Kina 8%
- Island 2%



## Medarbejdere fordelt på anciennitet

- < 1 år 19%
- 1 - 5 år 37%
- 5 - 10 år 17%
- 10 - 15 år 12%
- 15 - 20 år 5%
- > 20 år 9%



## Medarbejdere fordelt på funktion/køn

- Butikspersonale 1.008  
61% kvinder  
39% mænd
- Salg & Marketing 297  
52% kvinder  
48% mænd
- Indkøb & Produktion 130  
22% kvinder  
78% mænd
- Lager & Distribution 101  
14% kvinder  
86% mænd
- Finans, IT & HR 164  
35% kvinder  
65% mænd

Antal ansatte pr. 30.04.2019



# Vores værdier

## – Team, Time og Trust

### Tre værdier hjælper os på vej

Værdierne definerer den adfærd og de leveregler, vi alle agerer ud fra i Flügger, og som er afgørende for sammenhængskraften og kulturen i vores organisation – og dermed for Flügger som helhed.

#### Team

- Vis initiativ og gå forrest
- Udvis holdånd – lyt til og lær af andre
- Sørg for at ansvar og forventninger er klarlagt og kommunikeret

#### Time

- Respekter andres tid: En deadline er en deadline, og et budget er et budget
- Find de simple løsninger, og løs opgaven
- Invester tid for at spare tid: følg processer og politikker, eller skab dem, hvis de mangler

#### Trust

- Vi siger, hvad vi gør, og vi gør, hvad vi siger
- Del relevant viden med dine kolleger og kunder
- Hold hvad du lover, og vær en man kan regne med

### Arbejds miljø

Det er vigtigt for Flügger at tilbyde gode arbejdsforhold for at kunne tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. Vores medarbejders velbefindende, og de rammer, vi tilbyder dem, er derfor et prioriteret område. Vi arbejder målrettet på at opnå et sikkert og sundt arbejdsmiljø med henblik på at reducere risici, som kan forårsage ulykker eller hæmme medarbejdernes sundhed eller velfærd.

For at sikre en fælles tilgang til arbejdsmiljøarbejdet har vi i det forgangne år påbegyndt arbejdet med at ensarte processerne på tværs af lande og funktioner. Dette betyder blandt andet, at vi har indført en standardiseret registreringsmetode for hændelser og ulykker. Desuden har vi etableret workshops for alle, der arbejder med arbejdsmiljø i Flügger for herigennem at sikre, at relevant viden, metoder, processer og indsatser bliver delt. Det overordnede arbejdsmiljøarbejde er forankret i afdelingen for Quality, Health, Safety & Environment, hvor også ansvaret for ISO standarderne på kvalitet (ISO9001) og miljø (ISO14001) er placeret. Organiseringen er fastsat på denne måde for at sikre, at arbejdsmiljøindsatsen i så høj grad som muligt læner sig op ad standarderne.

I efteråret 2018 påbegyndte vi arbejdet vedrørende centraliseret arbejdsmiljøledelse med afsæt i ISO45001 (OHSAS18001), som dækker både butikker og fabrikker. Der er for nuværende ingen aktuelle planer om certificering i henhold til ISO45001, men da dokumentation og systemer indarbejdes i det bestående miljø- og kvalitetsledelsessystem, forventer vi forholdsvis hurtigt at kunne se en positiv effekt af arbejdet.

# Samarbejdspartnere

Flügger ønsker at være en troværdig samarbejdspartner, og derfor holdes vores medarbejdere ajour med koncernens politikker inden for konkurrence, bestikkelse, anti-korruption og compliance.

Flügger har både tætte og langvarige relationer til mange af vores samarbejdspartnere i leverandørkæden, og der er etableret en proces til udvælgelse af fremtidige samarbejdspartnere.

Flügger ønsker således at samarbejde med virksomheder, som efterlever menneskerettigheder, sørger for anstændige arbejdsforhold, og som ikke er involveret i korruption eller andre konkurrenceforvridende aktiviteter.

Vores centrale værktøj til at efterleve dette er vores Code of Conduct. Vi har fra 2016/17 ved indgåelse af alle nye, væsentlige aftaler kontraktuelt forpligtet vores samarbejdspartnere til at efterleve denne. Flügger ønsker alene at samarbejde med leverandører, der vil overholde vores Code of Conduct.

I 2018 har Flügger udviklet et videobaseret e-learning kursus i vores Code of Conduct for at lette formidlingen af budskaberne ved hjælp af visualiseringer og færre tunge tekster. Fra 2018 skal alle vores medarbejdere tage kurset én gang årligt. Det er derudover obligatorisk for alle nye medarbejdere i koncernen at gennemføre kurser i vores Code of Conduct.

I efteråret 2018 har vi ligeledes introduceret en samlet kursuspakke inden for compliance, hvori blandt andet Code of

Conduct, Børsret og Konkurrenceret indgår, så vi sikrer de bedste forudsætninger for at overholde retningslinjer i Flügger og gældende love.

## Whistleblower-ordning

Flügger har etableret en whistleblower-ordning, som er til rådighed for både samarbejdspartnere og Flügger-medarbejdere. Ordningen er til rapportering af mulige brud på vores Code of Conduct og herunder gældende love.

I whistleblower-ordningen kan medarbejdere foretage anonyme eller ikke-anonyme indberetninger om

I) Kritisable forhold eller handlinger

II) Ulovlige forhold eller handlinger, der vedrører selskabet

III) Omstændigheder, der kan skade selskabets omdømme mv.

## Beskyttelse af persondata

Koncernen arbejder systematisk med beskyttelse af persondata og har i det forløbne år haft særligt fokus på dette, blandt andet for at kunne imødekomme de yderligere krav fra persondataforordningen, der trådte i kraft i maj 2018. Flügger har et omfattende compliance-program med særlig fokus på persondat beskyttelse.



## Samfund

Som virksomhed ønsker Flügger at støtte velgørende foretagender økonomisk eller i form af donation af maling, værktøj og vejledning til projekter, hvor fokus er på at bidrage til det omkringliggende samfund og miljø.

Farver kan andet end at forskønne, forny og forandre. De kan gøre en stor forskel for både bygninger, projekter og de mennesker, der arbejder eller omgiver sig med dem. Gennem det seneste år har Flügger bidraget til en bred vifte af projekter, hvor farver har spillet en afgørende rolle. Det er ikke størrelsen af projektet, der er afgørende, men ideen og formålet bag.

Sammen med en vifte af gode samarbejdspartnere har vi blandt andet igen i det forløbne år været med til at sætte et farverigt aftryk i Aalborg – både i form af murmalerier og udsmykningen af de to Tvillingesiloer på Eternitten. Disse, samt andre udvalgte projekter, kan du læse mere om på de næste sider.

Vi forventer fremadrettet at øge andelen af økonomisk støtte til velgørende formål som et naturligt led i, at vi fra sommeren 2019 ikke længere giver vores kunder gratis plastikposer, når de handler i vores egne Flügger-butikker. Formålet med initiativet er at reducere brugen af plastik, og overskuddet fra salget af poser planlægger vi at donere til velgørenhed.

## 34 meter højt farverigt vartegn i Aalborg

To udtjente siloer på en gammel eternitgrund et par kilometer fra Aalborg centrum står nu som en farvestrålende ankomstportal til byen og et symbol på industriens Aalborg. Med sine 34 meter i højden og 9 meter i diameter er murmaleriet på Tvillingesiloerne et af Nordeuropas største.

Farver kan forandre og forene. Gennem årene har Flügger sponsoreret maling, værktøj og professionel vejledning til mange farvestrålende projekter. Det gør vi, fordi disse projekter ofte handler om meget mere end forskønnelse af byrum. Ofte involveres beboere, lokalsamfund og unge under håndværksmæssig uddannelse, og det skaber stolthed, ejerskab samt – som i dette tilfælde med Aalborgs Tvillingesiloer – praktikpladser til flere af de unge involverede.

I sommeren 2018 gik Tech College, Jyske Bank, Plus Bolig, Stjerne Stilladser og Flügger sammen om at omdanne tvillingesiloerne fra triste grå betonsøjler til farvestrålende vartegn, i tråd

med den igangværende byudviklingsstrategi for området, der betegnes Eternitten. Når området står færdigt, vil det rumme både erhverv, butikker og boliger.

Gennem sommeren 2018 har der derfor været hektisk aktivitet for at få færdiggjort det farvestrålende motiv tegnet af kunstneren Jonas Pihl. Kunstværket hedder 'Tvillingerne', og forestiller blandt andet to cimbrertyre som refererer til Cimbrer-tyren på en anden af Aalborgs færdselsårer, Vesterbro. Motivet illustrerer fortid, nutid og fremtid samt transformationen af Aalborg fra industriby til videnssamfund.

Malerelever fra Tech College har med krum hals arbejdet på at få overført motivet til siloerne og derefter farvelagt med maling fra Flügger. Det har givet dem en unik chance for at prøve kræfter med deres malerfaglighed. Hele processen blev brugt som en del af malerelevens undervisning. Siloerne var en udfordring på grund af motivets mange detaljer i forhold til deres runde form, og det gav malereleverne mulighed for især at arbejde med målestoksforhold og beskæring.

Tvillingesiloernes overflade er blandt et af de største vægmalerier i Nordeuropa. 25 malerelever brugte 8500 timer på at male de i alt 1708 m<sup>2</sup>. Men også læringe fra andre linjer deltog i projektet. I alt 57 læringe fra 14 forskellige tværfaglige fag deltog.

*Projektet har givet elever fra Tech College en unik chance for at prøve kræfter med deres malerfaglighed*

Foto: Tech College





# Farverige samarbejder



## Europas længste vægmaleri – i Sydhavnen, København

I sommeren 2018 skabte kunstnere værket 'Evolution 2', der er Europas længste vægmaleri til dato. På det halv kilometer lange plankværk ved Enghave Brygge kan man betragte verdens fødsel fra The Big Bang til nutiden og få et kig ind i fremtiden, sådan som kunstnerne ser den.

Enghave Brygge var før byudvikling og metrobyggeri kendt som stedet, hvor danske og udenlandske gadekunstnere valfartede til for at male og mødes. Især var Ulrik Schiødt's værk 'Evolution', som prydede den lange mur rundt om H.C. Ørstedsværkets gamle kul-lager, anerkendt og respekteret blandt gadekunstnere. I 17 år fik det 170 meter lange værk lov til at stå uden at blive "tagget" eller malet over af andre graffiti-kunstnere. Som byen udviklede sig blev muren med værket dog revet ned, men i forbindelse med Metrobyggeriet opstod muligheden for at genskabe værket. Sammen med kunstner Peter Skensved og hjælp fra danske Michael Wisniewski, Alexandre de Girardier fra Paris og 10 af Danmarks bedste gadekunstnere, har Ulrik Schiødt skabt det imponerende murleri 'Evolution 2'.

Projektet er blevet til med støtte fra blandt andet Coop og Metroselskabet Byens Hegn, og Flügger har doneret maling til det imponerende værk.

#evolutionwall

## Meget mere end en bolig

Tæt på Aarhus har en gruppe hjemløse i efteråret 2018 arbejdet hårdt og stålsat på at designe og bygge flytbare boliger til sig selv og andre hjemløse. Initiativet er søsat af fonden Projekt UDENFOR, der med 'Byg UDENFOR' arbejder for at forbedre forholdene for samfundets udstødte gennem formidling af viden om hjemløshed og udstødelse samt praktisk arbejde. Projekt UDENFOR har teamet op med firmaet MONSTRUM, som har inviteret de hjemløse indenfor, for sammen med dem at designe en flytbar bolig, der passer til netop deres behov. Herefter har de hjemløse borgere haft deres gang på værkstedet, hvor de, sammen med et team af MONSTRUM byggere, selv har været med til at bygge deres huse. På den måde har de som brugere været med i hele processen, hvor de gennem et arbejdsfællesskab har kunnet afprøve og udvikle deres ressourcer og bidrage med det, de kunne.

I projektet har fokus været på en høj grad af inddragelse af målgruppen, frivillige kræfter, lokalmiljøet og af samarbejder med både kommunale og private instanser. I Flügger er vi glade for at have fået muligheden for at sponsorere malingen til de farvestrålende boliger.



Foto: MONSTRUM



Foto: Allan Toft

## Verdenskunst i Aalborgs stræder

En byrundtur i Aalborg kan hurtigt forvandles til en farvestrålende oplevelse – i hvert fald, hvis man ved, hvilke gyder og stræder, man skal slentre igennem. Her er kunsten nemlig rykket ud i det offentlige rum, hvor 38 gavle i perioden 2014-2016 er blevet malet af en bred vifte af internationalt anerkendte kunstnere fra forskellige lande.

Bag projektet står WEAArt – et privat non-profit projekt etableret af Lars Bonde, kunstner og indehaver af VÆG-Contemporary Art Gallery, og Mads Mulvad, kunstnerisk leder af Studenterhuset i Aalborg, der var enige om, at det offentlige rum i Aalborg kunne trænge til et ansigtsløft. På den måde opstod ideen om at bringe samtidskunst ud til offentligheden gennem street art, og i 2014 søsatte de projektet WEAArt. Siden da har 29 street-art kunstnere fra 14 forskellige lande prydet en lang række gavle og vægge i Aalborgs byrum. Lars Bonde og Mads Mulvad har arbejdet meget bevidst med, at motiverne skulle passe til omgivelserne, arkitekturen, overflader, lysindfald og eventuel beplantning, og de ofte lidt diskrete placeringer opfordrer folk til at gå på oplevelse i byen efter værkerne og få en a-ha oplevelse.

Flügger har igennem projektet været hovedsponsor på maling, værktøj og professionel vejledning.



# Miljø og klima

I Flügger ønsker vi aktivt at beskytte miljøet og understøtte en grøn samfundsudvikling ved til stadighed at arbejde for at reducere den miljømæssige påvirkning af vores aktiviteter og produkter. Det er integreret i vores Code of Conduct, at vi til enhver tid skal overholde alle relevante miljøretnlige love, regler og standarder, og vi søger konstant efter bæredygtige metoder til at spare på naturressourcerne og fokuserer særligt på at reducere vores energiforbrug og forbedre transporteffektiviteten.

Vi arbejder systematisk med ISO 14001 miljøledelsessystem og lignende systemer.

## Vores produkter

Miljøhensynet spiller en tiltagende rolle i byggeri, og vi oplever en stadig stigende efterspørgsel efter mere bæredygtige og miljørigtige produkter. Vi ønsker at bidrage positivt til den udvikling, og det seneste år har vi arbejdet målrettet videre med miljømærkning af udvalgte produkter og optimering af flere af vores nuværende produkter. Som led i dette arbejde har vi stort fokus på at forbedre og erstatte materialer i vores produktion med henblik på at skabe produkter, der bliver stadig mere skånsomme for miljøet.

## Miljømærkning af vores produkter

Inden for det seneste år har en række af produkterne i vores serie af træbeskyttelse fået tildelt Nordic Swan Ecolabel, mens en stor del af vores produkter til indendørs brug er tildelt EU-Ecolabel, som dokumenterer, at produkterne er blandt de mindst miljøbelastende i de pågældende varegrupper. Begge mærker har til formål at mindske den samlede miljøbelastning, og tildelingen tager udgangspunkt i et produkts livscyklus og de miljøproblemer, der kan opstå undervejs fra vugge til grav. Alle byggematerialer, der må anvendes i svanemærket byggeri, findes i denne database.

I september 2018 blev tonesystemet i vores butikker godkendt til toning af Nordic Swan Ecolabel-mærkede produkter, hvilket er vores kunders garanti for, at den tonede maling lever op til svanemærkets forskrifter og krav.

## På vej mod en 100% vandbaseret produktion

Flügger vil over de næste år fokusere på 100% vandbaseret maling. Terpentinbaserede produkter udgør i dag mindre end 5% af den samlede produktionsvolumen, og vi tager nu det næste skridt til en fuld udfasning af disse produkter. Første skridt bliver outsourcing af terpentinbaserede produkter samt kemikalier i tonepasta, hvorved produktionen bliver 100% vandbaseret. Ambitionen er inden for en toårig periode helt at stoppe produktionen af produkter, der indeholder opløsningsmidler.

## Slut med gratis plasticposer

Udover vores kontinuerlige arbejde med at mindske miljøbelastningen fra vores produkter vil vi fremover også fokusere på at minimere antallet af plasticposer, der udleveres fra vores butikker. Hvert år udleverer Flügger cirka 1,7 millioner plasticposer til kunderne, hvilket svarer til 37 tons plastik. For at minimere brugen af plastik og derigennem mindske miljøbelastningen, vil kunderne fremover skulle betale for poserne, når de handler i en af vores egne butikker. Med initiativet håber vi med vores kunders hjælp at kunne reducere forbruget af poser med 10-20 tons årligt. Overskuddet fra salget af poserne doneres til velgørenhed, hvor første donation er gået til *Danmark planter træer*.

Desuden har vi netop igangsat en undersøgelse af mere miljørigtige alternativer til vores traditionelle emballager, herunder muligheden for brugen af genbrugsplast.

## Miljø og klimamål

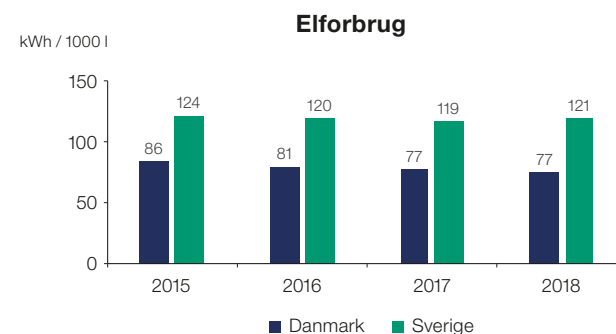
Den væsentligste miljø- og klimabelastning i Flügger stammer fra produktionen og transporten af vores produkter. Vi driver i alt seks fabrikker i Danmark, Sverige, Polen og Kina, og som en af de førende malingproducenter i Norden ønsker vi at drive så effektiv og ren en produktion som muligt. Jo renere produktion, jo færre konserveringsmidler er det nødvendigt at tilsætte produkterne.

Vi har gennem en årrække været i stand til at reducere mængden af konserverings- og opløsningsmidler i vores malinger. Den proces fortsætter i takt med, at vi moderniserer vores produktionsenheder i både Kolding og Bollebygd, hvor langt størstedelen af vores vådvarer produceres. Moderniseringerne sker ud fra et ønske om at skabe en mere bæredygtig produktion, hvor vi

udover at fokusere på 100% vandbaserede produkter forbedrer vores kapacitetsudnyttelse og konkurrencekraft.

I foråret 2019 har vi desuden taget det første spadestik til etableringen af en nyt og moderne spartelfabrik i forbindelse med vores nuværende lager i Bollebygd, Sverige. Med etableringen og moderniseringen af anlægget vil vi kunne udvide produktionskapaciteten markant, og hermed imødekomme den fortsat stigende efterspørgsel efter spartel. Det nye anlæg vil samtidig kunne producere mere effektivt og med en positiv effekt på både miljø og kvalitet.

Vi har gennem de seneste år arbejdet målrettet på at nedbringe elforbruget pr. produceret liter maling. Målet fra 2016 og frem til udgangen af 2018 har været at reducere elforbruget med 10% på fabrikkerne i Kolding og Bollebygd. I 2017 kunne vi allerede konstatere at have nået målsætningen i Danmark, og der anvendes i dag kun 75kWh/1000 liter produceret produkt. I Sverige anvendes der på fabrikken i Bollebygd 116kWh/1000 liter, hvilket svarer til, at elforbruget her er reduceret med 2%. Samlet set har dette givet en reduktion på i alt 6% over to år.



## Energibesparende tiltag

En af de faktorer, der har betydning for reduktionen i elforbrug er, at produktionen i Bollebygd er gået fra el- og olieopvarmning til træpillebaseret centralvarme. Denne overgang fandt sted i efteråret 2018, og selvom vi ser en positiv effekt, forventer vi ikke

## Grønnere træbeskyttelse vinder indpas



at høste den fulde energibesparelse før i løbet af 2020. Overgangen til træpillebaseret centralvarme har haft en kraftig indvirkning på vores CO<sub>2</sub>-udledning, der er blevet reduceret med op mod 630 tons årligt.

I det forgangne år har vi desuden investeret i udskiftning af belysning til LED-lysilder, og specielt på vores lagre har dette haft en positiv effekt på energiforbruget. Vi fortsætter med yderligere implementering af LED-belysning i vores butikker.

Vi arbejder løbende med analyse og udvælgelse af nye miljømæssige optimeringsområder, og på energiområdet har Flügger investeret i et system, der ved hjælp af flere bi-målere giver mulighed for en detaljeret overvågning af energiforbruget – helt ned på time- og procesniveau. Systemet vil blandt andet blive anvendt til analyse og reduktion af fabrikernes standby-forbrug i de kommende år.

### Miljø- og kvalitetsledelse

Flügger's tapet- og malingfabrikker er nu blevet både miljø- og kvalitetscertificerede i henhold til ISO14001 og ISO9001 på fælles certifikater. Der er senest sket en re-certificering af miljøcertifikatet i foråret 2019.

Arbejdet med ISO9001 kvalitetscertificeringen har sammen med en analyse af markedets tilbagemeldinger gennem de seneste år foranlediget, at vi har optimeret flere af vores produkter samt set en væsentlig reduktion i reklamationsomkostninger.

For løbende at være på forkant med og sikre at vi lever op til gældende lovgivninger samt frivillige miljømærkninger såsom Ecolabel og Svanen, reducerer vi kontinuerligt de typer og mængder af biocider, som anvendes til konservering af vores produkter. I løbet af det seneste år har vi optimeret vores produktionsudstyr og rengøringsrutiner for at sikre så ren en produktion som muligt, og vi investerer nu yderligere i vores produktionsudstyr.

Flügger er på en kontinuerlig rejse mod at udvikle mere miljøvenlige produkter. De fleste af vores produkter til udendørs brug er tildelt Ecolabel-mærket, og i løbet af det seneste år har vi arbejdet intensivt på at få mærket vores træbeskyttelse med The Nordic Swan Ecolabel, også kaldet Svanen.

Forår og sommer er højsæson for at male udendørs træværk, og i løbet af de senere år har Flügger oplevet stigende efterspørgsel efter at dyppe penslen i mere miljøvenlige produkter, når træfacaden og rækværket skal beskyttes mod vind og vejr.

Flügger har derfor arbejdet målrettet mod at få miljømærket størstedelen af produkterne inden for træbeskyttelse med det nordiske svanemærke, The Nordic Swan Ecolabel. Konkret betyder det, at fem af Wood Tex-produkterne, der er Flügger's serie inden for træbeskyttelse, i dag prydes af det grønne mærke, der er forbrugernes garanti for, at produktet har en høj miljøprofil.

### Mere miljørigtige og holdbare produkter

For at få lov til at bruge The Nordic Swan Ecolabel på udendørs træbeskyttelse skal produkterne leve op til en række strenge krav til produktionen og indholdet af særlige kemikalier i træbeskyttelsen, så miljøet påvirkes mindst muligt. Desuden stilles der krav til selve holdbarheden af produkterne:

”En af grundene til at vi har valgt The Nordic Swan Ecolabel til Flügger Wood Tex, er fordi det stiller høje krav til dokumentationen af træbeskyttelsens modstandsdygtighed og holdbarhed. Svanemærket er kundens sikkerhed for, at der ikke er gået på kompromis med produktets kvalitet, og de mærkede træbeskyttelser er derfor også blevet grundigt testet og dokumenteret i forhold til at kunne modstå solens UV-stråler, regn og fugt over en lang periode,” fortæller Lene Heitmann, produktchef i Flügger.

### En grøn bølge der vokser

Det er ikke kun hos de private kunder, at grønnere træbeskyttelse vinder indpas. Ifølge en statistik fra Nordisk Miljømærkning ses en markant stigning i antallet af svanemærkede byggerier i Norden. Det betyder, at der i dag findes 8.000 færdigbyggede svanemærkede lejligheder, huse og daginstitutioner, mens 18.000 er under konstruktion. Det svarer til en firedobling på blot tre år (marts 2016-januar 2019). Svanemærkede byggerier stiller skrappe krav til miljø- og sundhedsskadelige stoffer blandt andet i byggematerialer, heriblandt maling.

Ifølge Lene Heitmann fortsætter Flügger derfor med at have fokus på miljømærkede produkter:

”Forbrugerne baner vejen for, at maling og træbeskyttelse skal være så miljørigtigt som muligt, og det skal vi naturligvis kunne levere. Når vi forbedrer eksisterende produkter og udvikler nye, er det derfor vores målsætning, at de skal kunne få mærkning efter The Nordic Swan Ecolabel eller EU Ecolabel, også kendt som EU-Blomsten.”



Fem af produkterne i Flügger's serie inden for træbeskyttelse har fået tildelt The Nordic Swan Ecolabel

## Risikoforhold

Flügger er eksponeret for en række forskellige risici, der varierer efter industri, marked og produktområde. Bestyrelse og direktion forholder sig løbende til koncernens samlede risikoprofil og væsentlige enkeltstående risici.

Formålet med koncernens risikostyring er dels at identificere og vurdere relevante risici og dels at reducere, minimere eller kontrollere påvirkningen fra disse risici.

Bestyrelsen har ansvar for koncernens risikopolitik og vurderer løbende koncernens overordnede risikoprofil med direktionen. Direktionen er ansvarlig for at identificere, vurdere og kvantificere risikoudviklingen og håndtere dag-til-dag risici.

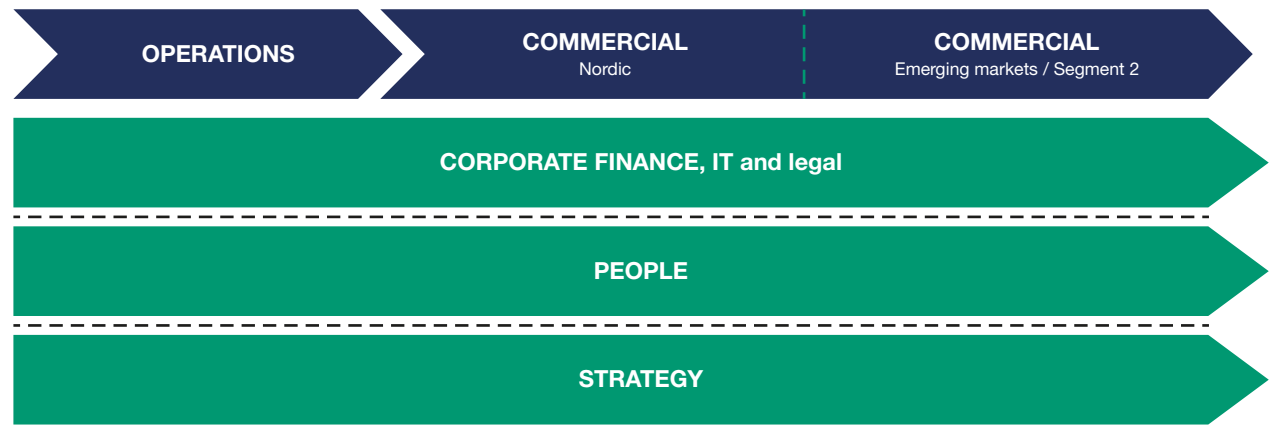
### Risikostyring og rapportering

Flüggers risikostyringsmodel er opdelt efter produktion, salg og tværgående koncernfunktioner. Dette sikrer, at alle funktioner i organisationen er opmærksomme på, at relevante risici identificeres og håndteres løbende.

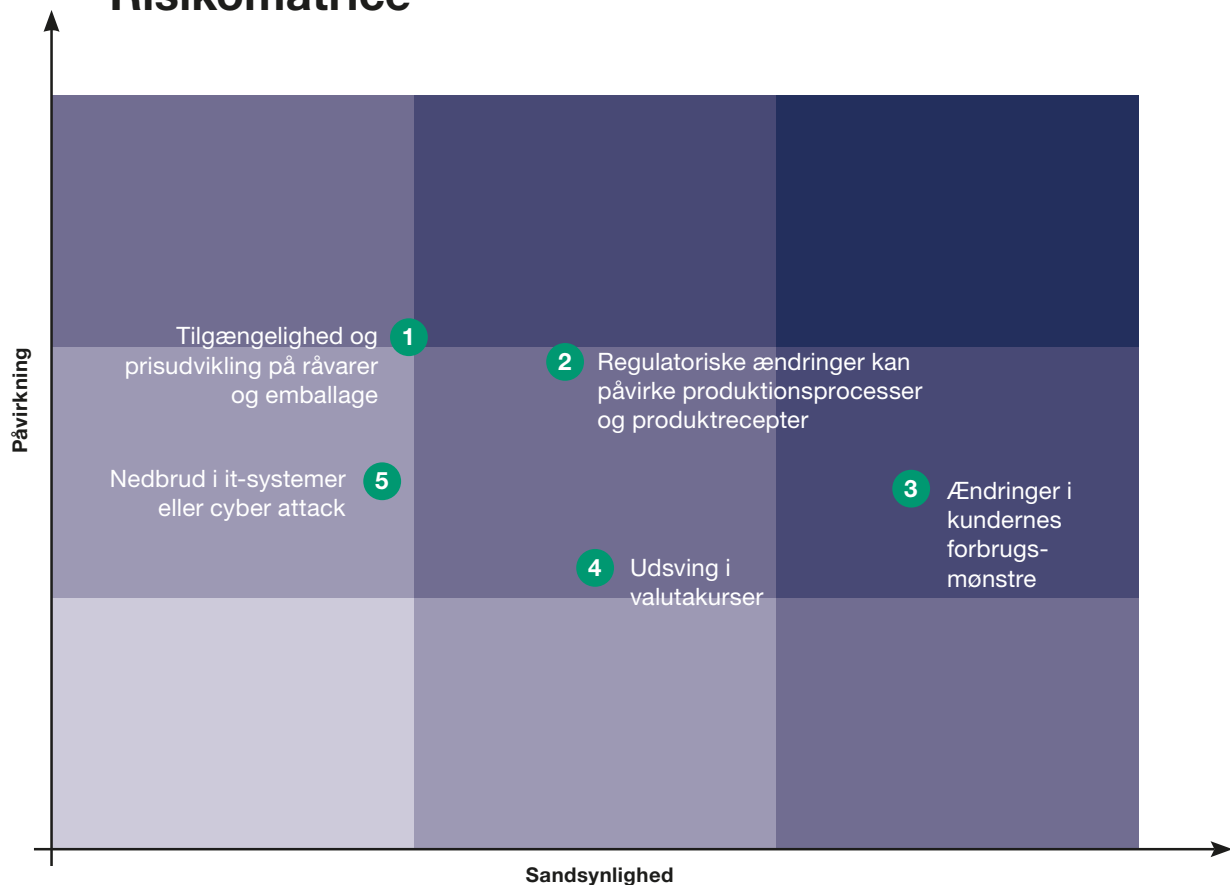
### Flüggers risikomatrice

Flüggers risici er sat ind i risikomatricen afhængigt af sandsynlighed for, at de indtræffer samt påvirkning på regnskabet, hvis de indtræffer. Risikobilledet er relativt stabilt set i forhold til 2017/18, men en række risici er reduceret som følge af etableringen af stærkere produktionsprocesser.

### Flüggers risikostyringsmodel



# Risikomatrice



### 3 Ændringer i kundernes forbrugsmønstre

Vi ser en generel tendens mod urbanisering, digitalisering og færre men større butikker. For at være på forkant med denne udvikling har Flügger de seneste år konsekvent konsolideret butiksnævret med ca. 4-5% om året. I tilknytning hertil udvikles e-commerce med direkte leverancer til kunderne, som forventes at kunne kompensere for det salg, der forventeligt tabes ved konsolidering af butiksnævret.

### 4 Udsving i valutakurser

Flügger er naturligt sikret for Danmark og Sverige, idet både salg og produktion sker inden for landenes grænser. For Norge, Polen, Kina og eksportmarkederne, hvor der ikke er væsentlig produktion, er der øget eksportering, der delvist afdækkes ved finansielle kontrakter. I regnskabsåret 2018/19 påvirkede udviklingen i valutakurser EBIT negativt med 5 mio. DKK.

### 1 Tilgængelighed og prisudvikling på råvarer og emballage

Flügger er afhængig af råvarernes tilgængelighed og prisudvikling. Det gælder i særdeleshed titandioxid, der er en nøgleingrediens i malingproduktion. Øgede råvarepriser er på den korte bane vanskelige at overføre direkte til salgspriserne. Flügger har for alle væsentlige råvarer indgået aftaler med mindst to leverandører, for at stå bedst muligt i forhold til den enkelte leverandørs prisstigninger eller manglende leveringsevne. Herudover følges udviklingen på råvarepriser tæt, så vi hurtigt kan reagere i tilfælde af væsentlige ændringer.

### 2 Regulatoriske ændringer kan påvirke produktionsprocesser og produktrecepter

Kravene til produkternes indhold, CO<sub>2</sub>-aftryk og miljøpåvirkning samt mærkningskrav er under konstant forandring og kræver, at vi hele tiden er på forkant med nye krav, uanset om de opstår direkte via lovgivning, eller de opstår som krav fra kunderne. Der arbejdes løbende på opdatering af produktrecepter samt forbedring af produktionsanlæg, så de kan leve op til de kommende regulatoriske stramninger.

### 5 Nedbrud i it-systemer eller cyber attack

Flügger er afhængig af stabile it-systemer, for at sikre at produktionen løbende tilpasses efterspørgslen. Længere tids nedbrud i it-systemerne, uanset om det er forårsaget af interne forhold eller eksterne angreb, kan få betydelige økonomiske konsekvenser. Vi har de forgangne år styrket stabiliteten og modstandsdygtigheden i systemerne, herunder sikret et solidt grundlag for systemer, der hostes af eksterne samarbejdspartnere. I tillæg til dette har vi tegnet fornødne forsikringsdækninger for at reducere risikoen ved cyber crime.



# Aktionærforhold

## Hvorfor er Flügger børsnoteret

Flügger er et familieaktieselskab, hvis B-aktier blev introduceret på NASDAQ Copenhagen A/S i efteråret 1983 til kurs 875 eller kurs 52 korrigeret for udstedte fondsaktier og ændret stykstørrelse i de efterfølgende år. Selskabets A-aktier er ikke børsnoteret.

Motivet for børsintroduktionen var primært at give selskabet, med et væsentligt hjemmemarkedssalg, den opmærksomhed og PR-værdi, som et børsnoteret selskab opnår. Sekundært var motivet at gøre det muligt for den del af familien, som ikke var aktive i selskabet, at afhænde deres aktier.

Det er selskabets og hovedaktionærens ambition fortsat at være børsnoteret, idet man vurderer, at det bidrager til markedsføringen, professionalismen i ledelsen samt bidrager til at gøre selskabet til en attraktiv arbejdsplads.

## Køb af egne aktier

Flügger har lejlighedsvist anvendt overskudslikviditet til køb af egne aktier. De senere år har selskabet med en egenbeholdning på mere end 100.000 styk aktier været tilbageholdende med yderligere opkøb, idet likviditeten i aktien har været relativ lav. Bestyrelse og direktion har på det seneste iværksat bonus- og optionsprogrammer til ledende medarbejdere, hvilket kan udløse behov for aktietilbagekøb. Det forventes derfor, at bestyrelsen på den kommende generalforsamling vil bede generalforsamlingen om bemyndigelse til at erhverve egne aktier og at bemyndigelsen vil blive givet.

## Politik vedrørende udbytte

Det er selskabets politik – under skyldigt hensyn til selskabets kapitalstruktur – at udbetale et relativt højt udbytte i relation til børskursen og den aktuelle markedsrente. Overvejelser vedrørende eventuelle opkøb af egne aktier kan medføre en mindre reduktion af udbyttet.

For regnskabsåret 2018/19 foreslår bestyrelsen, at der udbetales udbytte på 10 DKK pr. 20 DKK aktie.

## Aktiekapitalen og ejerstrukturen

Aktiekapitalen er opdelt i A-aktier med 10 stemmer pr. aktie og B-aktier med 1 stemme pr. aktie. Det er alene selskabets B-aktier, som er børsnoteret på Nasdaq Copenhagen A/S under fondskoden DK0010218189 med kortnavn FLUG B. Marketmaker på aktien er Danske Bank.

Ultimo regnskabsåret 2018/19 var der registreret 1.339 navnnoterede aktionærer i selskabets ejerbog, som tilsammen stod for 97,6% af aktiekapitalen og 99,1% af stemmerne. Selskabets beholdning af egne aktier udgjorde 3,8% af aktiekapitalen. De er stemmeløse iflg. Selskabsloven og værdisat til 0 DKK.

### Sammensætning af akitekapital 30. april 2019

Antal	aktier	%	stemmer	%
A-aktier	590.625	19,7	5.906.250	72,0
B-aktier	2.295.982	76,5	2.295.982	28,0
B-aktier i selskabet	113.393	3,8	-	-
I alt	3.000.000	100,0	8.202.232	100,0

### Ejerstruktur 30. april 2019

Storaktionærer (>5%)	aktier	%	stemmer	%
Susan Schnack	150.069	5,0	150.069	1,8
Ejendomsselskabet CASA A/S	300.590	10,0	300.590	3,7
Lisel Jakobsen	501.225	16,7	501.225	6,1
Ulf & Sune Schnack*	1.358.226	45,3	6.673.851	81,4
I alt	2.310.110	77,0	7.625.735	93,0

\* Ulf og Sune Schnack (far og søn) ejer tilsammen 1.358.226 stk. Flügger-aktier, hvoraf 590.625 stk. A-aktier samt 620.610 stk. B-aktier er placeret i SUS 2013 ApS (Flügger Holding).

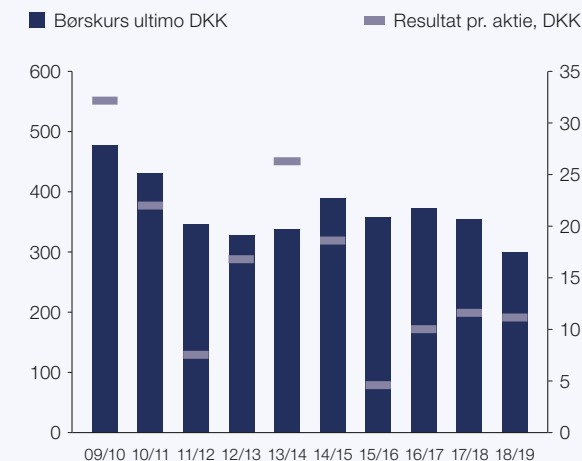
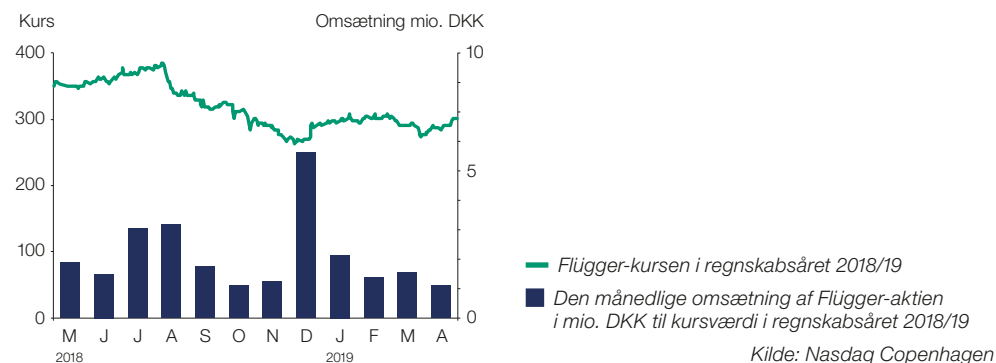
## Kommunikation med investorerne

Selskabet fremsender løbende kvartalsrapporter og årsregnskab til markedet med regnskabstal og eventuelt revideret skøn på fremtiden. De kan ses på selskabets hjemmeside [www.flugger.com/investor](http://www.flugger.com/investor).

Det er selskabets ambition at sikre et højt og troværdigt informationsniveau, og vi deltager gerne i åben og aktiv dialog med investorer, analytikere og presse med henblik på at sikre aktiemarkedet det bedst mulige grundlag for prisfastsættelse af Flügger-aktien. Selskabet afstår dog fra at gennemføre uddybende samtaler de sidste fire uger før offentliggørelse af finansielle rapporter.

Eventuelle spørgsmål kan løbende stilles til Head of Communication, Ulla Matthiesen på +45 40 64 75 87 eller på mail [ulma@flugger.com](mailto:ulma@flugger.com). Vi henviser desuden til koncernens interessent- og IR-politik på [www.flugger.com/investor](http://www.flugger.com/investor).

## Kursudviklingen og månedsomsætningen på Flügger-aktien i regnskabsåret 2018/19



### Mio. DKK

#### Aktiedata ultimo

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Udestående aktier a 20 DKK, 1.000 stk.	2.942	2.904	2.904	2.902	2.878	2.877	2.877	2.877	2.881	2.887
Ordinært resultat efter skat pr. aktie, DKK	32,0	21,9	7,7	16,8	26,3	18,6	4,6	10,0	11,6	11,2
Udvandet resultat pr. aktie, DKK (EPS, gns.)	32,0	21,9	7,7	16,8	26,3	18,6	4,6	10,0	11,6	11,2
Indre værdi pr. aktie, DKK	258,4	274,9	266,6	283,8	291,1	298,6	281,8	277,1	263,9	257,1
Foreslået udbytte pr. aktie a 20 DKK	12	15	6	9	13	15	15	15	15	10
Flügger aktiekurs	478	431	345	327	340	390	359	372	352	300
Pris pr. overskudskrone (P/E), DKK	14,9	19,7	44,7	19,4	12,9	21,0	77,6	37,0	30,3	26,9
Kurs / indre værdi, (K/I)	1,8	1,6	1,3	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2
Flügger børsværdi, mio. DKK	1.434	1.293	1.035	981	1.020	1.170	1.077	1.116	1.056	900
OMX PI index	385	430	420	494	643	860	854	876	886	924

#### Definitioner

##### Udestående aktier

Antal aktier i alt minus selskabets egenbeholdning anvendes ved beregning af aktiedata

##### Selskabets børsværdi

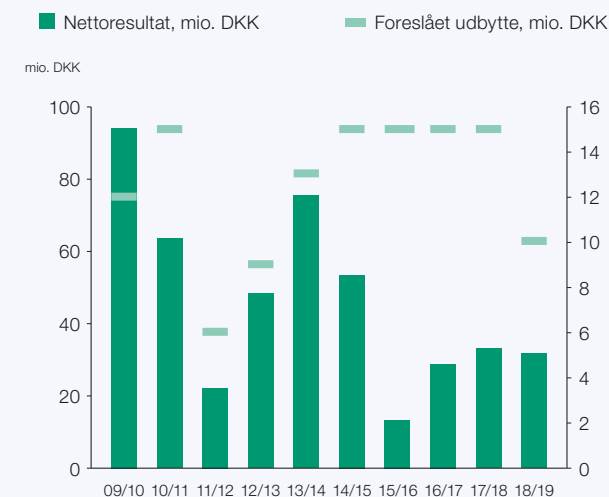
Antal udestående aktier (inkl. A-aktier) x aktiekursen

##### Ordinært resultat efter skat pr. aktie, DKK

Årets resultat efter skat fordelt på udestående aktier

##### Indre værdi pr. aktie DKK

Årets indre værdi fordelt på antal udestående aktier



## Selskabsmeddelelser 2018/19

- 16.05.2018 Tildeling af optioner og aktier
- 31.05.2018 Ændring af antal stemmerettigheder
- 28.06.2018 Årsrapport 2017/18
- 12.07.2018 Indkaldelse til ordinær generalforsamling 2018
- 06.08.2018 Keld Sørensen fratræder stillingen som CFO i Flügger A/S
- 09.08.2018 Information om udbyttepolitik
- 09.08.2018 Referat generalforsamling 2018
- 23.08.2018 Ændring af navn
- 28.08.2018 Poul Erik Stockfleth bliver ny CFO for Flügger group A/S
- 04.09.2018 Delårsrapport 1. kvartal 2018/19
- 04.12.2018 Flügger group A/S' bestyrelse har den 4. december 2018 tildelt i alt 12.000 aktieoptioner.
- 04.12.2018 Halvårsrapport 2018/19
- 13.12.2018 Ledende medarbejders og disses nærtståendes transaktioner med Flügger group A/S aktier.
- 21.03.2019 Finanskalender for forretningsåret 2019/2020
- 21.03.2019 Delårsrapport 3. kvartal 2018/19
- 26.03.2019 Finanskalender for forretningsåret 2019/2020 - Opdateret

## Finanskalender 2019/20

- 26.06.2019 Årsrapport 2018/2019
- 08.08.2019 Generalforsamling
- 09.09.2019 Delårsrapport 1. kvartal 2019/2020
- 05.12.2019 Halvårsrapport 1. halvår 2019/2020
- 19.03.2020 Delårsrapport 1.-3. kvartal 2019/2020
- 25.06.2020 Årsrapport 2019/2020



# Selskabsledelse

Aktionærerne er den øverste myndighed i Flügger og udøver deres rettigheder på generalforsamlingen. Alle aktionærer har, i overensstemmelse med lovgivningen og selskabets vedtægter, ret til at komme med forslag, deltage i og stemme på generalforsamlingen.

Ledelsen i Flügger er toledet og består af en bestyrelse samt en direktion. Bestyrelsen ansætter og superviserer direktionen, fastsætter den overordnede strategi, følger op på performance og bidrager herved til koncernens løbende udvikling. Direktionen er ansvarlig for virksomhedens daglige ledelse, herunder organisationen af selskabet, implementering af strategien samt rapportering til bestyrelsen.

## Bestyrelsen i Flügger group A/S

Bestyrelsen i Flügger består af fire medlemmer valgt af generalforsamlingen samt to medarbejderrepræsentanter.

Det er generalforsamlingen, som – i overensstemmelse med vedtægterne – vælger bestyrelsens formand og næstformand. Medlemmerne vælges for et år ad gangen, og genvalg er muligt. Medarbejderrepræsentanterne vælges for en fireårig periode.

Selskabet har i regnskabsåret haft en kønsmæssig sammensætning i bestyrelsen, der er i overensstemmelse med årsregnskabslovens § 99b og Erhvervsstyrelsens vejledning på området.

Ved sammensætning af de fire generalforsamlingsvalgte medlemmer er der fokus på mangfoldighed samt på medlemmernes kompetencer og erfaringer. Der tilstræbes en ligelig kønsmæssig repræsentation, som samtidig afspejler væsentlige kompetencer inden for Flüggers kerneområder, herunder indsigt i og erfaring med international ledelse, finansiel styring, produktion og markedsføring.

Bestyrelsen har en forretningsorden, som i samspil med selskabets holdning til seneste anbefalinger for god selskabsledelse omtaler væsentlige opgaver og ansvar, som påhviler bestyrelsen.

## Bestyrelsens selvevaluering

Bestyrelsens evalueringsprocedure foregår ved en anonym, kvantitativ undersøgelse, der gennemføres årligt forud for årsafslutning. Resultaterne fra dette års selvevaluering viser en generel til stor tilfredshed med effektiviteten, indholdet og frekvensen af bestyrelsesmøderne samt med den information, der gives i forbindelse med møderne. Undersøgelsen viser desuden, at alle bestyrelsesmedlemmerne er tilfredse eller meget tilfredse med samarbejdet i bestyrelsen, samt med bestyrelsesformanden.

## Vederlagspolitik og vederlagsrapport

Den 10. juni 2019 trådte nye regler om Vederlagspolitik og Vederlagsrapport i kraft. Formålet med de nye regler i Selskabsloven er at skabe mere gennemsigtighed for aktionærerne. De nye regler omfatter en række indholdsmæssige krav til den vederlagspolitik, som skal godkendes på generalforsamlingen i 2020, og den vejledende afstemning om vederlagsrapporten skal fremlægges til afstemning på generalforsamlingen i 2021.

Flügger følger de nye krav i Selskabsloven til udarbejdelse og offentliggørelse af vederlagspolitik og vederlagsrapport for aflønning af bestyrelsen og direktionen i børsnoterede selskaber, og henviser til koncernens vederlagspolitik på <http://www.flugger.com/da/corporate/regulations>. Koncernens vederlagsrapport kan læses og downloades på <http://www.flugger.com/da/corporate/vederlagsrapport>, og rapport om risikostyring kan læses og downloades på <http://www.flugger.com/da/investors/risikostyring>.

## Kønsmæssig sammensætning i de øvrige ledelsesniveauer

Redegørelse for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen, jf. årsregnskabslovens §99 b:

Der er i Flügger-koncernen ét selskab, Flügger group A/S, som er omfattet af forpligtelsen til at redegøre for kønssammensætningen af ledelsen på bestyrelsesniveau og på øvrige ledelsesniveauer.

Flügger beskæftiger i alt 363 medarbejdere i øvrige ledelsesniveauer, defineret som medarbejdere med personaleansvar. Heraf er 54 % mænd og 46 % kvinder, og dermed er kravet om mindst 40 % af det underrepræsenterede køn i øvrige ledelsesniveauer opfyldt, hvorfor selskabet har valgt ikke at formulere en politik desangående.

## Bestyrelsesudvalg i Flügger group A/S

Selskabet har nedsat et revisionsudvalg samt et nominerings- og vederlagsudvalg.

Revisionsudvalgets formål er primært at overvåge regnskabsafslæggelsesprocessen, herunder overvåge overholdelse af gældende lovgivning, standarder og andre forskrifter for børsnoterede selskaber vedrørende regnskabsafslæggelse og offentliggørelse af finansiel rapportering, samt vurdere behovet for intern revision. Udvalgets medlemmer er valgt af bestyrelsen og består af Charlotte Strand (formand) og Carl Trock.

Nominerings- og vederlagsudvalg har til formål at indstille og anbefale kandidater til bestyrelsen, bidrage til at sikre en sammensætning i overensstemmelse med nærmere fastsatte kriterier, samt sikre overholdelsen af vederlagspolitik og overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, og komme med forslag til vederlag til bestyrelse og direktion. Udvalgets medlemmer er valgt af bestyrelsen samt hovedaktionæren og består af Ulf Schnack (formand), Carl Trock og Michael Mortensen.

## God selskabsledelse

Bestyrelsen forholder sig løbende til de danske anbefalinger for god selskabsledelse, og kan konstatere, at alle anbefalinger følges.

Den fulde redegørelse er tilgængelig på selskabets hjemmeside: [www.flugger.com/da/investors/corporate-governance](http://www.flugger.com/da/investors/corporate-governance)



1 Carl F.S. Trock



2 Charlotte Strand



3 Michael Mortensen



4 Mie Krog



5 Martin Johansen



6 Villy Jessen



” En aftale er en aftale, noget for noget og no nonsense

– Ulf Schnack om de tre grundbegreber, han har bygget Flügger på.

7 Jimmi Mortensen



8 Poul Erik Stockfleth



9 Michael Larsen



10 Ulf Schnack



# Bestyrelse

## 1 Carl F.S. Trock, formand, uafhængig

Født 1954. Professionel bestyrelsesformand.

Medlem af revisionsudvalget samt nominerings- og vederlagsudvalget. Medlem af bestyrelsen siden 2014.

**Kvalifikationer:** Solid ledelseserfaring fra store, internationale koncerner inden for byggematerialeindustrien som landechef og CEO i bl.a. Schneider Electric, Lauritz Knudsen A/S og Ruko A/S, samt som medlem af koncernledelsen af ASSA ABLOY AB.

**Beholdning af Flügger-aktier:** 0 stk.

Bestyrelsesformand i TODO A/S, TODO Overfladeteknik A/S, SKANDI-BO A/S, Victoria Vet ApS og HLM Landmåling A/S.

Administrerende direktør i CT INVEST 2009 ApS og direktør i HyoToys ApS. Formand for Advisory Board på Dyrehøj Vingaard.

## 2 Charlotte Strand, uafhængig

Født 1961. Professionelt bestyrelsesmedlem.

Formand for revisionsudvalget. Medlem af bestyrelsen siden 2017.

**Kvalifikationer:** Flere års erfaring som CFO i DONG Energy Wind Power og herfra også erfaring som ansvarlig for Governance og Compliance.

**Beholdning af Flügger-aktier:** 0 stk.

Bestyrelsesmedlem i PostNord AB, Per Aarsleff A/S og Per Aarsleff Holding A/S.

## 3 Michael Mortensen, næstformand, uafhængig

Født 1972. Stifter af CASA, udvikler, serieiværksætter, netværker.

Medlem af nominerings- og vederlagsudvalget. Medlem af bestyrelsen siden 2015.

**Kvalifikationer:** Kender Flüggers marked i Danmark. Besidder iværksætterinitiativ; er med CASA A/S kåret til EY Entrepreneur Of The Year 2015. Har opbygget og solgt HusCompagniet (FM-Søkjær) A/S.

**Beholdning af Flügger-aktier:** 300.590 stk. beroende i Ejendomsselskabet CASA A/S.

Bestyrelsesformand i JA HOLDING A/S, EJENDOMSSELSKABET BYGHOLM A/S, EJENDOMSSELSKABET CASA A/S samt 3 datterselskaber, SELECT DEVELOPMENT A/S, KRYB-I-LY A/S, THINK BIGGER MANAGEMENT A/S, WON HOLDING ApS samt 3 datterselskaber, F.M. 11805 HOLDING A/S, VICH 5701 ApS, FINN MORTENSEN HUSE ApS, VT1 HOLDING ApS samt 2 datterselskaber, CASA HOLDING A/S samt 9 datterselskaber, CASA Management Holding A/S og Hybel Danmark A/S samt 3 datterselskaber. Bestyrelsesmedlem i M.M. 26 HOLDING A/S samt 2 datterselskaber, TORVEHALLERNE A/S, VICH 5700 ApS, TEGKEB A/S, CC COPENHAGEN RESIDENTIAL A/S, CC OSCAR HOLDING I A/S, CASA A/S, Komplementarselskabet Plushusene ApS, Plushusene 1 ApS, Plushusene 2 ApS og Green Tech Group A/S samt 2 datterselskaber. Direktør i M.M. 26 HOLDING A/S samt 6 datterselskaber, CC COPENHAGEN RESIDENTIAL A/S, FM 09 Holding ApS, RM 07 Holding ApS, AM 14 Holding ApS, Komplementarselskabet Plushusene ApS, Plushusene 1 ApS, Komplementarselskabet Resireal NSF Aarhus-Vejlby Holding ApS, Komplementarselskabet Resireal NSF Aarhus-Vejlby Rækkehuse ApS, Resireal NSF Aarhus-Vejlby Etagebyg I ApS, Resireal NSF Aarhus-Vejlby Etagebyg II ApS, Plushusene Management ApS, Plushusene 2 ApS og Redebyg ApS.

## 4 Mie Krog, uafhængig

Født 1968. Professionelt bestyrelsesmedlem, strategisk rådgiver. Medlem af bestyrelsen siden 2015.

**Kvalifikationer:** Har et godt kendskab til retailmarkedet inden for livstilsprodukter samt branding og e-commerce. Har tidligere arbejdet som Brand Director i LEGO, Marketingdirektør i JYSK og Retail- og Marketingdirektør i IDdesign.

**Beholdning af Flügger-aktier:** 0 stk.

Bestyrelsesformand i Kenatur A/S, Allstyles A/S og Y-Connection Group A/S samt i 1 datterselskab. Bestyrelsesmedlem i Plantorama Holding A/S samt i 2 datterselskaber, Republica A/S, Coastzone A/S, Ruths Hotel A/S, LO Plus A/S, Momento Consulting A/S, Care Call A/S, Hammel Furniture A/S, Chromaviso Holding A/S samt 2 i datterselskaber, Scandinavian Executive Institute A/S og Selectionf ApS.

## 5 Martin Johansen, medarbejdervalg

Født 1973. Maintenance Technician ved Flügger Denmark A/S.

Medlem af bestyrelsen siden 2017.

**Beholdning af Flügger-aktier:** 0 stk.

## 6 Villy Jessen, medarbejdervalg

Født 1956. Store Manager ved Flügger Denmark A/S. Medlem af bestyrelsen siden 2015.

**Beholdning af Flügger-aktier:** 215 stk.

# Direktion

## 7 Jimmi Mortensen, Chief Executive Officer

Født 1974. Ansat i Flügger siden 2015.

**Uddannelse:** Harvard, Stanford & INSEAD Executive Programme, MBA Henley Business School, HD-A Aarhus Universitet.

**Kvalifikationer:** Erfaring fra Nobia Denmark A/S, Bygma Gruppen A/S, Saint-Gobain Distribution Denmark A/S.

**Beholdning af Flügger aktier:** 1.066 stk.

**Optioner:** 27.723 stk.

## 8 Poul Erik Stockfleth, Chief Financial Officer

Født 1975. Ansat i Flügger siden 2019.

**Uddannelse:** Statsautoriseret revisor, MSc Business Economics and auditing – CBS.

**Kvalifikationer:** Erfaring fra NKT A/S samt Ernst & Young.

**Beholdning af Flügger-aktier:** 0 stk.

**Optioner:** 6.000 stk.

## 9 Michael Larsen, Chief Operations Officer

Født 1971. Ansat i Flügger siden 2015

**Uddannelse:** MBA, HD-A og Produktionsingeniør fra Odense Teknikum.

**Kvalifikationer:** Erfaring fra bl.a Nobia, Dandy/Gumlink, Arriva og Bodilsen.

**Beholdning af Flügger aktier:** 1.129 stk.

**Optioner:** 6.000 stk.

## 10 Ulf Schnack, Chief DNA Officer

Født 1936. Ansat i Flügger siden 1958.

**Uddannelse:** Kemiingeniør fra Krefeld, HD-A fra CBS

**Kvalifikationer:** Mere end 60 års erfaring i Flügger.

**Beholdning af Flügger aktier:** 1.358.226. Heraf er de 1.211.235 aktier (590.625 stk. A-aktier samt 620.610 stk. B-aktier) ejet sammen med Sune Schnack gennem selskabet SUS 2013 ApS (Flügger Holding).

**Øvrige ledelseserhverv:** Direktør i ApS SPKR NR. 2722, BB 2014 ApS, SUS 2013 ApS og US 2013 ApS.

# Ledespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 1. maj 2018 til 30. april 2019 for Flügger group A/S.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven. Ledelsesberetningen udarbejdes ligeledes efter yderligere krav i årsregnskabsloven for børsnoterede selskaber.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. april 2019 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. maj 2018 til 30. april 2019.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultater og den finansielle stilling for koncernen og moderselskabet samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står overfor.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Rødovre, den 26. juni 2019

## Bestyrelse:

Carl F. S. Trock, formand

Michael Mortensen, næstformand

Charlotte Strand

Mie Krog

Martin Johansen

Villy Jessen

## Direktion:

Jimmy Mortensen, CEO

Poul Erik Stockfleth, CFO

Michael Larsen, COO

Ulf Schnack, CDO



# Den uafhængige revisors revisionspåtegning

## Til kapitalejerne i Flügger group A/S

### Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. april 2019 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. maj 2018 - 30. april 2019 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.

### Hvad har vi revideret

Flügger group A/S's koncernregnskab og årsregnskab for regnskabsåret 1. maj 2018 - 30. april 2019 omfatter resultatopgørelse og totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet ("regnskabet").

### Grundlag for konklusion

Vi udførte vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision (ISA) 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 regnskabet.

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

### Uafhængighed

Vi er uafhængige af koncernen 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 overensstemmelse med IESBA's Etiske regler.

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

### Valg

Vi blev første gang valgt som revisor for Flügger group A/S den 22. august 2011 for regnskabsåret 2011/12. Vi er genvalgt årligt ved generalforsamlingsbeslutning i en samlet sammenhængende opgaveperiode på 8 år frem til og med regnskabsåret 2018/19.

### Centrale forhold ved revisionen

Centrale forhold ved revisionen er de forhold, der efter vores faglige vurdering var mest betydelige ved vores revision af regnskabet for 2018/19. Disse forhold blev behandlet som led i vores revision af regnskabet som helhed og udformningen af vores konklusion herom. Vi afgiver ikke nogen særskilt konklusion om disse forhold.

### Måling af varebeholdninger

Værdiansættelsen af koncernens varebeholdninger, der sammensætter sig af råvarer, varer under fremstilling samt færdigvarer og handelsvarer, er baseret på en række ledelsesmæssige skøn, herunder vedrørende opgørelse af tillæg for indirekte produktionsomkostninger og vurdering af ukurans.

Vi fokuserede på området som følge af varebeholdningernes og vareforbrugets væsentlighed for regnskabet og kompleksiteten i de udøvede regnskabsmæssige skøn.

Vi henviser til beskrivelsen i note 2, 6 og 14 til koncernregnskabet.

### Hvordan vi har behandlet det centrale forhold ved revisionen

Vi gennemgik koncernens forretningsgange for varebeholdninger og vareforbrug, herunder for vurdering af ukurans og for opgørelse af tillæg for indirekte produktionsomkostninger, omfattende udarbejdelse af for- og efterkalkulationer og den løbende registrering i selskabets økonomisystem.

Vi vurderede ledelsens model til opgørelse af indirekte produktionsomkostninger, samt testede at beregningerne er foretaget på et konsistent grundlag i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis.

Vi testede de centrale applikationskontroller, som sikrer korrekt registrering og beregning af standard kostpriser og varianser fra standard kostpriser til faktisk kostpriser efter vejede gennemsnit.

Vi testede stikprøvest for- og efterkalkulationer, herunder beregningernes nøjagtighed og vurderede væsentligste forudsætninger.

Vi vurderede ledelsens model til opgørelse af ukurans, herunder ledelsens vurdering af nedskrivningsbehov som følge af prisudvikling, sammensætning af sortiment samt indikatorer på ukurans i øvrigt.



## Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af regnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskabet 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 regnskabet

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 regnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskabet 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 regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen eller selskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

## Revisors ansvar for revisionen af regnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskabet 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 ISA 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 brugerne træffer på grundlag af regnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med ISA 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 regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger 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 besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse 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 regnskabet 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 regnskabet 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 regnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om regnskabet 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.

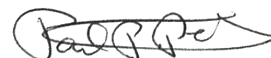
Med udgangspunkt i de forhold, der er kommunikeret til den øverste ledelse, fastslår vi, hvilke forhold der var mest betydelige ved revisionen af regnskabet for den aktuelle periode og dermed er centrale forhold ved revisionen. Vi beskriver disse forhold i vores revisionspåtegning, medmindre lov eller 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.

Hellerup, 26 juni 2019

PricewaterhouseCoopers  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 3377 1231



Thomas Wraae Holm  
statsautoriseret revisor  
mne30141



Poul P. Petersen  
statsautoriseret revisor  
mne34503

# Koncernregnskab

## Hovedopgørelser

Resultat- og totalindkomstopgørelse . . . . .	41
Balance . . . . .	42
Egenkapitalopgørelse . . . . .	43
Pengestrømsopgørelse. . . . .	44

## Noter

1	Anvendt regnskabspraksis . . . . .	45
2	Væsentlige regnskabsmæssige skøn, vurderinger og valg af den anvendte regnskabspraksis . . . . .	47
3	Nye og ændrede regnskabsstandarder samt fortolkningsbidrag . . . . .	48
4	Segmentoplysninger . . . . .	49
5	Omkostninger til personale, direktion og bestyrelse . . . . .	51
6	Omkostninger til vareforbrug og nedskrivning for ukurans, afskrivninger og revision. . . . .	52
7	Andre driftsindtægter . . . . .	53
8	Andre driftsomkostninger . . . . .	53
9	Finansielle indtægter . . . . .	53
10	Finansielle omkostninger . . . . .	53
11	Skat . . . . .	54
12	Immaterielle aktiver . . . . .	55
13	Materielle aktiver . . . . .	56
14	Varebeholdninger . . . . .	57
15	Tilgodehavender . . . . .	57
16	Dagsværdimåling af finansielle instrumenter . . . . .	58
17	Køb af virksomhed. . . . .	58
18	Egenkapital . . . . .	59
19	Anden gæld . . . . .	60
20	Forfaldtidspunkter af gældsforpligtelser. . . . .	60
21	Pantsætninger . . . . .	60
22	Eventualforpligtelser . . . . .	61
23	Begivenheder efter udløb af regnskabsåret . . . . .	61
24	Nærtstående parter. . . . .	62
25	Koncernforhold . . . . .	62
26	Finansielle risici . . . . .	63

# Resultatopgørelse

Note	2017/18	2018/19	
4	Nettoomsætning	1.817.506	1.823.542
5,6	Produktionsomkostninger	-806.880	-831.105
	<b>Bruttoresultat</b>	<b>1.010.626</b>	<b>992.437</b>
5,6	Salgs- og distributionsomkostninger	-778.083	-766.466
5,6	Administrationsomkostninger	-181.584	-179.245
7	Andre driftsindtægter	7.667	2.930
8	Andre driftsomkostninger	-1.110	-8.933
	<b>Primært driftsresultat</b>	<b>57.516</b>	<b>40.724</b>
9	Finansielle indtægter	8.132	11.002
10	Finansielle omkostninger	-9.237	-10.299
	Resultat før skat	56.411	41.427
11	Skat	-22.918	-9.216
	<b>Årets resultat</b>	<b>33.492</b>	<b>32.210</b>
	Resultat pr. aktie		
18	Resultat pr. aktie a 20 DKK	11,6	11,2
18	Udvandet resultat pr. aktie a 20 DKK	11,6	11,2

# Totalindkomstopgørelse

	2017/18	2018/19
Årets resultat	33.492	32.210
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:		
Værdiregulering terminskontrakter		
- overført til finansielle poster	150	1
- urealiseret andel	1	-285
Kursregulering, døtre m.v.**	-28.744	-8.874
<b>Anden totalindkomst i alt</b>	<b>-28.593</b>	<b>-9.158</b>
Skat af anden totalindkomst*	525	63
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>5.424</b>	<b>23.115</b>

\* Skat af anden totalindkomst fremgår af note 11.

\*\* Den negative kursudvikling i 2017/18 skyldes primært udviklingen i SEK og NOK.



# Balance

Note	30.04.2018	30.04.2019	
<b>Aktiver</b>			
12	Patenter, licenser & software	32.773	25.345
12	Goodwill	70.505	70.226
12	Forudbetalinger immaterielle aktiver	4.983	5.553
	<b>Immaterielle aktiver</b>	<b>108.261</b>	<b>101.124</b>
13	Grunde og bygninger	147.463	134.622
13	Tekniske anlæg og maskiner	39.349	37.278
13	Andet driftsmateriel	51.706	40.100
13	Anlæg under udførelse	4.296	3.392
	<b>Materielle aktiver</b>	<b>242.814</b>	<b>215.392</b>
11	Udskudt skatteaktiv	7.665	4.612
	<b>Langfristede aktiver</b>	<b>358.740</b>	<b>321.129</b>
14	Varebeholdninger	330.454	324.420
15	Tilgodehavender	292.858	292.943
	Værdipapirer	605	663
	Likvide beholdninger	156.148	156.232
	<b>Kortfristede aktiver</b>	<b>780.066</b>	<b>774.259</b>
	<b>Sum af aktiver</b>	<b>1.138.806</b>	<b>1.095.387</b>

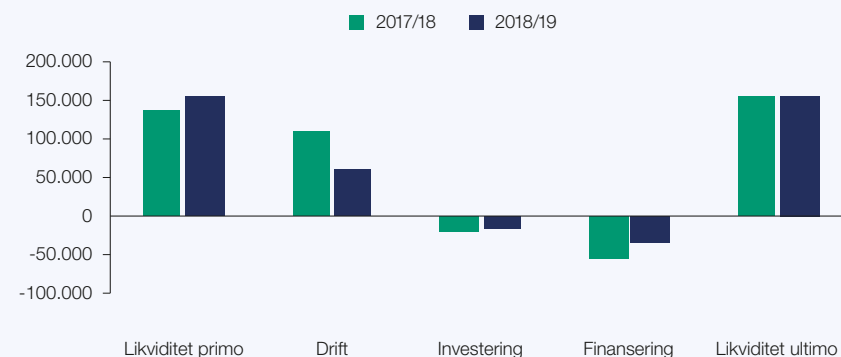
Note	30.04.2018	30.04.2019	
<b>Passiver</b>			
18	Selskabskapital	60.000	60.000
	Reserve for valutakursregulering	-79.470	-88.345
	Reserve for sikringstransaktioner	1	-221
	Overført resultat	734.535	740.739
	Foreslået udbytte	45.000	30.000
	<b>Egenkapital</b>	<b>760.065</b>	<b>742.173</b>
11	Udskudt skat	16.436	7.437
	<b>Langfristede forpligtelser</b>	<b>16.436</b>	<b>7.437</b>
20	Bankgæld	3.027	11.981
20	Leverandører	188.018	150.842
	Selskabsskat	18.363	13.973
19	Anden gæld	152.790	168.881
	Periodeafgrænsningsposter	106	99
20	<b>Kortfristede forpligtelser</b>	<b>362.304</b>	<b>345.777</b>
	<b>Sum af passiver</b>	<b>1.138.806</b>	<b>1.095.387</b>

# Egenkapitalopgørelse

	Selskabskapital	Reserve for valuta- kursreguleringer	Reserve for sikrings- transaktioner	Overført resultat	Foreslået/ udloddet udbytte	I alt
Egenkapital 30. april 2017	60.000	-51.218	-183	743.581	45.000	797.180
Periodens resultat	-	-	-	33.492	-	33.492
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:						
Værdiregulering terminskontrakter	-	-	151	-	-	151
Kursregulering, døtre m.v.	-	-28.744	-	-	-	-28.744
Anden total indkomst	-	-28.744	151	-	-	-28.593
Skat af anden total indkomst	-	492	33	-	-	525
<b>Totalindkomst i alt</b>	-	<b>-28.252</b>	<b>184</b>	<b>33.492</b>	-	<b>5.424</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	-	-45.000	-45.000
Udbytte egne aktier	-	-	-	1.800	-	1.800
Foreslået udbytte	-	-	-	-45.000	45.000	-
Aktieoptioner	-	-	-	31	-	31
Egne aktier, anvendt i året	-	-	-	631	-	631
<b>Transaktioner med aktionærer i alt</b>	-	-	-	<b>-42.539</b>	-	<b>-42.539</b>
Egenkapital 30. april 2018	60.000	-79.470	1	734.535	45.000	760.065
Periodens resultat	-	-	-	32.210	-	32.210
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:						
Værdiregulering terminskontrakter	-	-	-285	-	-	-285
Kursregulering, døtre m.v.	-	8.874	-	-	-	8.874
Anden total indkomst	-	8.874	-285	-	-	9.158
Skat af anden total indkomst	-	-	63	-	-	63
<b>Totalindkomst i alt</b>	-	<b>-8.874</b>	<b>-222</b>	<b>32.210</b>	-	<b>23.115</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	-	-45.000	-45.000
Udbytte egne aktier	-	-	-	1.709	-	1.709
Foreslået udbytte	-	-	-	-30.000	30.000	-
Aktieoptioner	-	-	-	170	-	170
Egne aktier, anvendt i året	-	-	-	2.113	-	2.113
<b>Transaktioner med aktionærer i alt</b>	-	-	-	<b>-26.007</b>	<b>-15.000</b>	<b>-41.007</b>
Egenkapital 30. april 2019	60.000	-88.345	-221	740.739	30.000	742.173

# Pengestrømsopgørelse

	2017/18	2018/19
Primært driftsresultat	57.516	40.724
Af- og nedskrivninger	61.684	47.535
Andre ikke-kontante poster	-13.757	-9.106
Ændring i tilgodehavender	2.689	-4.711
Ændring i varebeholdninger	-19.386	3.504
Ændring i leverandørgæld	23.251	-36.201
Ændring i anden driftsafledt gæld	-4.726	17.491
<b>Pengestrøm fra drift før finans og skat</b>	<b>107.271</b>	<b>59.236</b>
Finansielle indtægter	3.350	3.229
Finansielle omkostninger	-326	-1.865
<b>Pengestrømme fra drift før betalt skat</b>	<b>110.295</b>	<b>60.601</b>
Betalt skat	-13.687	-9.189
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>	<b>96.608</b>	<b>51.412</b>
Køb af immaterielle anlægsaktiver	-5.574	-6.177
Køb af materielle anlægsaktiver	-16.734	-15.602
Salg af anlægsaktiver	1.369	6.728
<b>Pengestrøm til investeringsaktivitet</b>	<b>-20.940</b>	<b>-15.051</b>
<b>Pengestrøm efter investeringsaktivitet og betalt selskabsskat</b>	<b>75.669</b>	<b>36.361</b>
Ændring af bank- og prioritetsgæld	-11.046	8.954
Betalt udbytte	-43.200	-43.291
<b>Penge til finansieringsaktivitet</b>	<b>-54.246</b>	<b>-34.337</b>
<b>Årets pengestrømme</b>	<b>21.423</b>	<b>2.024</b>
Kursregulering af likvidebeholdninger primo	-2.005	-1.940
Likvide beholdninger primo	136.730	156.148
<b>Likvide beholdninger ultimo</b>	<b>156.148</b>	<b>156.232</b>



Pengestrømsopgørelsens tal kan ikke direkte udledes af koncernbalancens tal, idet primobalancerne for de udenlandske, tilknyttede virksomheder er omregnet til ultimokurser i de enkelte år. Bankkonti og aftaleindlån ultimo indeholder bundne midler i alt 3,0 mio. DKK (sidste år 3,0 mio. DKK).

## Anvendt regnskabspraksis

### Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømme for året fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet samt likvider ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres efter den indirekte metode med udgangspunkt i årets resultat efter betalte renter og skat reguleret for ikke-kontante driftsposter og ændringer i driftskapitalen.

Pengestrøm fra investeringsaktivitet omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af virksomheder og aktiviteter, køb og salg af immaterielle, materielle og andre langfristede aktiver.

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af selskabskapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse af lån, afdrag på rentebærende gæld, køb af egne aktier samt betalt udbytte til aktionærer mv.

Likvider omfatter likvide beholdninger og værdipapirer med en restløbetid på købstidspunktet på under 3 måneder, og som uden hindring kan omsættes til likvide beholdninger, og hvorpå der kun er ubetydelig risici for værdiændringer.

Pengestrømme i andre valutaer end den funktionelle valuta omregnes med gennemsnitlige valutakurser, med mindre disse afviger væsentligt fra transaktionsdagens kurser.

## Note 1. Anvendt regnskabspraksis

Dette afsnit beskriver Flügger-koncernens generelle anvendte regnskabspraksis. En mere detaljeret beskrivelse af anvendt regnskabspraksis er præsenteret i de respektive noter.

Beskrivelsen af regnskabspraksis i noterne udgør en del af den samlede regnskabspraksis for Flügger-koncernen.

Årsrapporten for Flügger koncernen 2018/19 aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkendt af EU, og yderligere krav i årsregnskabsloven.

### Grundlag for udarbejdelse

Moderselskabets funktionelle valuta er DKK, hvorfor årsrapporten præsenteres i denne valuta. Årsrapporten aflægges i t.DKK.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til årsregnskabet for 2017/18, med undtagelse af implementering af nye standarder og fortolkningsbidrag se note 3.

### Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter modervirksomheden Flügger group A/S og dattervirksomheder, hvor Flügger group A/S har kontrol med dattervirksomheden.

Koncernen har kontrol over en virksomhed, hvis koncernen er eksponeret for eller har ret til variable afkast fra sin involvering i virksomheden og har mulighed for at påvirke disse afkast gennem sin råderet over virksomheden.

Ved vurdering af, om koncernen har bestemmende indflydelse, tages hensyn til de facto-kontrol og potentielle stemmerettigheder, der på balancetidspunktet er reelle og har substans.

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabet og de enkelte dattervirksomheders regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Der elimineres for koncerninterne indtægter, omkostninger, renter, mellemværender, udbytter, urealiserede avancer på varebeholdninger samt realiserede og urealiserede fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder.

En oversigt over koncernvirksomhederne fremgår af note 24.

### Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra overtagelsestidspunktet. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i koncernregnskabet frem til afståelsestidspunktet. Sammenligningstal korrigeres ikke for nyhvervede virksomheder. Ophørte aktiviteter og aktiver bestemt for salg præsenteres særskilt.

Ved køb af nye virksomheder, hvor Flügger opnår kontrol over den købte virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden. De nytilkøbte eller nystiftede virksomheders identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Identificerbare immaterielle aktiver indregnes, hvis de kan udskilles eller udspringer fra en kontraktlig ret. Der indregnes udskudt skat af de foretagne omvurderinger.

Overtagelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor Flügger opnår kontrol over den overtagne virksomhed.

Positive forskelsbeløb mellem købsvederlaget og dagsværdien af de overtagne nettoaktiver indregnes som goodwill i balancen under immaterielle anlægsaktiver. Goodwill afskrives ikke men testes årligt for nedskrivningsbehov. Første nedskrivningstest udføres inden udgangen af overtagelsesåret.

Ved overtagelsen henføres goodwill til de pengestrømsfrembringende enheder, der efterfølgende danner grundlag for nedskrivningstest. Goodwill og andre dagsværdireguleringer i forbindelse med overtagelsen af en udenlandsk enhed med en anden funktionel valuta end Flüggers præsentationsvaluta behandles som aktiver og forpligtelser tilhørende den udenlandske enhed og omregnes ved første indregning til den udenlandske enheds funktionelle valuta med transaktionsdagens kurs.

Negative forskelsbeløb indregnes i årets resultat på overtagelsestidspunktet.

Købsvederlaget for en virksomhed består af dagsværdien af det aftalte vederlag i form af overdragne aktiver, påtagne forpligtelser og udstedte egenkapitalinstrumenter. Hvis dele af købsvederlaget er betinget af fremtidige begivenheder eller opfyldelse af aftalte betingelser, indregnes denne del af købsvederlaget til dagsværdi på overtagelsestidspunktet.

Omkostninger til erhvervelse af virksomheder omkostningsføres i det år, de afholdes.

Hvis der på overtagelsestidspunktet er usikkerhed om identifikation eller måling af overtagne aktiver, forpligtelser, eventualforpligtelser eller fastlæggelsen af købsvederlaget, sker første indregning på baggrund af foreløbigt opgjorte værdier. Hvis det efterfølgende viser sig, at identifikation eller måling af disse var forkert ved første indregning, reguleres opgørelsen med tilbagevirkende kraft, herunder goodwill, indtil 12 måneder efter overtagelsen, og sammenligningstal tilpasses. Herefter reguleres goodwill ikke. Ændringer i skøn over betingede købsvederlag indregnes i årets resultat.

Fortjeneste eller tab ved afhændelse eller afvikling af dattervirksomheder opgøres til forskellen mellem salgssummen eller afviklingssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiver inkl. goodwill på salgstidspunktet og omkostninger til salg eller afvikling.

### Omregning af fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta. Den funktionelle valuta er den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Transaktioner i andre valutaer end den funktionelle valuta er transaktioner i fremmed valuta.

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta efter transaktionsdagens kurs. Valutadifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og betalingsdagens kurs, indregnes under finansielle poster i resultatopgørelsen.

Tilgodehavender, forpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta til balancedagens kurs. Realiserede og urealiserede valutakursgevinster og -tab indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Ved indregning i koncernregnskabet af virksomheder med en anden funktionel valuta end Flügger group A/S omregnes resultatopgørelsen og anden totalindkomst til dagskurs. Aktiver og forpligtelser omregnes til balancedagens valutakurs.

Kursforskelle, opstået ved omregning af disse virksomheders egenkapital ved årets begyndelse til balancedagens valutakurs og ved omregning af totalindkomst fra transaktionsdagens kurs til balancedagens valutakurs, indregnes i anden totalindkomst og præsenteres direkte på egenkapitalen under en særskilt reserve.



## Note 1, fortsat

### Pengestrømssikring

Ændringer i den del af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst i en særskilt reserve for sikringstransaktioner under egenkapitalen, indtil de sikrede pengestrømme påvirker resultatet. På dette tidspunkt reklassificeres gevinst eller tab vedrørende sådanne sikringstransaktioner fra anden totalindkomst og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede.

Hvis sikringsinstrumentet ikke længere opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring, ophører sikringsforholdet fremadrettet. Den akkumulerede værdiændring indregnet i anden totalindkomst reklassificeres til resultatopgørelsen under finansielle poster, når de sikrede pengestrømme påvirker resultatet eller ikke længere er sandsynlig.

Hvis den sikrede posts fremtidige pengestrømme ændrer sig, så kriterierne for regnskabsmæssig sikring ikke længere er opfyldt, reklassificeres den akkumulerede værdiændring straks fra anden totalindkomst til resultatopgørelsen under finansielle poster.

## Note 2. Væsentlige regnskabsmæssige skøn, vurderinger og valg af den anvendte regnskabspraksis

Ved vurderingen af den regnskabsmæssige værdi af visse aktiver og forpligtelser kræves skøn over, hvorledes fremtidige begivenheder påvirker værdien af disse aktiver og forpligtelser på balancedagen.

De foretagne skøn er baseret på historiske erfaringer og andre faktorer, som ledelsen vurderer er forsvarlige, men som i sagens natur kan være usikre og uforudsigelige. Forudsætningerne kan være ufuldstændige eller unøjagtige, og uventede begivenheder eller omstændigheder kan opstå.

Endvidere er virksomheden underlagt normale forretningsmæssige risici og usikkerheder, som kan føre til, at de faktiske resultater afviger fra disse skøn. Generelle risici for Flügger er omtalt i ledelsens beretning samt i note 26.

For Flügger-koncernen vil skøn, der er væsentlige for regnskabsaflæggelsen, foretages blandt andet ved opgørelsen af af- og nedskrivninger, ved gennemførelse af nedskrivningstests for immaterielle aktiver, herunder goodwill, værdi af varebeholdninger, tilgodehavender og udskudt skat.

Nedskrivningstests gennemføres årligt for den aktiverede goodwill i koncernen 70,2 mio. DKK. Der er i regnskabsåret ikke konstateret nedskrivningsbehov for den indregnede goodwill. Der henvises i øvrigt til beskrivelsen i note 12.

I forbindelse med anskaffelse af materielle aktiver samt software foretages en vurdering af de forventede brugstider af aktiverne samt den regnskabsmæssige værdi. Endvidere foretages skøn over de enkelte aktivers restværdi. Restværdier revurderes årligt. Koncernens materielle aktiver udgør i alt 215,4 mio. DKK. Der henvises i øvrigt til note 13.

I forbindelse med regnskabsaflæggelsen har ledelsen foretaget vurdering af den ukurante del af koncernens varebeholdninger.

Yderligere er der foretaget vurdering af aktiverede indirekte produktionsomkostninger. Varebeholdninger udgør i alt 324,4 mio. DKK pr. 30. april 2019, og nedskrivning for ukurans udgør 25,5 mio. DKK. Ukurans vurderes med udgangspunkt i konkrete specifikke markedsforhold, produktionsmetoder, sortimentstilpasninger etc. I relation til indirekte produktionsomkostninger udarbejdes der løbende for- og efterkalkulationer til vurdering af kostpriser for varer under fremstilling og egenproducerede varer. Der henvises i øvrigt til specifikation heraf i note 6 og 14.

Ledelsen anvender skøn i forbindelse med vurdering af erholdeligheden af tilgodehavender pr. balancedagen. Vi har historisk set haft begrænset tab. Koncernens tilgodehavender fra salg udgør pr. 30. april 2019 251,8 mio. DKK og nedskrivning udgør 4,2 mio. DKK.

Udskudt skatteaktiver, herunder værdien af fremførselsberettigede underskud, indregnes med den værdi, der forventes at kunne udnyttes til ved fremtidig indtjening eller modregning i udskudte skatteforpligtelser. Ledelsen foretager derfor skøn over den fremtidige indtjening i forbindelse med vurdering af, om udskudte skatteaktiver vil blive anvendt. Den regnskabsmæssige værdi af koncernens udskudte skatteaktiver udgør 4,6 mio. DKK. Hertil kommer 24,4 mio. DKK, der ikke er indregnet, primært vedrørende skattemæssige underskud, der ikke forventes udnyttet inden for en overskuelig fremtid. Udskudt skat er nærmere beskrevet i note 11.

### **Note 3. Nye og ændrede regnskabsstandarder samt fortolkningsbidrag**

Flügger har implementeret de af IASB og EU godkendte regnskabsstandarder, ændringer hertil samt fortolkningsbidrag, der er trådt i kraft i regnskabsåret 2018/19.

Dette gælder:

IFRS 9: "Måling og klassifikation af finansielle aktiver og forpligtelser".

Ny standard om finansielle instrumenter, der indeholder bestemmelser om klassifikation og måling af finansielle instrumenter, nye regler om nedskrivning på finansielle aktiver ændres til en model baseret på forventede kredittab, hvor ændringer i kreditrisikoen medfører ændringer i tabshensættelsen, samt lempelse af reglerne for regnskabsmæssig sikring, så disse i højere grad tilpasses virksomhedens risikostyringsstrategi og - mål. Standarden er implementeret for regnskabsåret 2018/19, og er indarbejdet i note 15.

IFRS 15: "Indregning af omsætning fra kontrakter med kunder".

Ny standard om indregning af omsætning. Væsentlige kontrakter er kundebonus kontrakter. Disse har ved implementeringen af IFRS 15 ikke givet anledning til væsentlig indflydelse på resultat, balancesum og egenkapital i koncernregnskabet, da indregningen har været brugt som foreskrevet i IFRS 15 og således behandles som en omsætningsreducerende post. Standarden er implementeret for regnskabsåret 2018/19.

Implementeringen af ændringer i standarder og fortolkninger gældende for regnskabsåret 2018/19 har kun haft begrænset effekt for koncernen og moderselskabet og har kun påvirket indregning og måling begrænset.

#### **Ikke ikrafttrådte standarder**

IASB har herudover udsendt en række nye og ændrede IFRS standarder og fortolkningsbidrag, som endnu ikke er obligatorisk ved aflæggelse af årsrapporten.

Den nye standard, som kan have relevans for koncernen, omfatter:

IFRS 16: "Leasing".

Den nye standard om regnskabsmæssig behandling af leasing som trådte i kraft 1. januar 2019, har virkning for Flügger i regnskabsåret 2019/20, som starter 1.maj 2019. Standarden betyder at alle leasingaftaler fremadrettet indregnes i balancen med en leasingforpligtelse og et leasingaktiv. Der gælder en undtagelse for aktiver med lav værdi og kort leasingperiode (leasingperiode under 1 år), som ikke behøver at blive indregnet. Flügger forventer at anvende undtagelsesreglerne.

Koncernens balance forventes af stige med ca. 360 mio. DKK (heraf 50 mio. DKK vedrørende moderselskabet). EBIT forventes at blive påvirket med positivt ca. 3 mio. DKK og EBIT-margin forventes at stige med ca. 0,1-0,2 procentpoint. Yderligere vil IFRS 16 have en afledt påvirkning på en række andre finansielle nøgletal.

Vi forventer at implementere standarden ved at anvende de lempeligere overgangsbestemmelser, som betyder, at sammenligningstal ikke bliver tilpasset. Standarden forventes implementeret for regnskabsåret, der starter 1. maj 2019. Der henvises i øvrigt til note 22 Eventualforpligtelser, hvoraf koncernens leasingforpligtelser fremgår.

#### 4 Segmentoplysninger

Flügger group A/S styrer virksomheden efter 2 segmenter, som er defineret af direktionen.

Segment 1 er Flügger basisforretning, som primært afsætter Flügger brandede produkter gennem distributionskanaler, som er ejet af eller samarbejder tæt med koncernen.

Segment 2 er en salgsorganisation, som afsætter ikke Flügger brandede produkter, herunder private labels, til andre fritstående distributionskanaler.

	Segment 1 2017/18	Segment 1 2018/19	Segment 2 2017/18	Segment 2 2018/19	Alle segmenter 2017/18	Alle segmenter 2018/19
Salg Danmark+	617.832	625.305	164.318	171.077	782.150	796.382
Salg Sverige	569.049	529.374	118.892	102.699	687.940	632.073
Salg Norge	251.909	253.016	11.314	10.435	263.223	263.450
Salg Polen	178.087	202.538	-	-	178.087	202.538
Salg andre lande	94.957	108.921	-	-	94.957	108.921
<b>Segmentomsætning</b>	<b>1.711.834</b>	<b>1.719.154</b>	<b>294.524</b>	<b>284.211</b>	<b>2.006.357</b>	<b>2.003.365</b>
Intern omsætning	-188.851	-179.823	-	-	-188.851	-179.823
<b>Nettoomsætning</b>	<b>1.522.983</b>	<b>1.539.331</b>	<b>294.524</b>	<b>284.211</b>	<b>1.817.506</b>	<b>1.823.542</b>
Af- og nedskrivninger	-59.963	-46.674	-1.721	-861	-61.684	-47.535
<b>Primært driftsresultat (EBIT)</b>	<b>79.323</b>	<b>67.120</b>	<b>-21.807</b>	<b>-26.396</b>	<b>57.516</b>	<b>40.724</b>
Investeringer i langfristede aktiver	21.335	15.227	-82	-176	21.253	15.051
Andre langfristede aktiver, ultimo	348.703	314.773	10.038	6.355	358.740	321.129
Andre kortfristede aktiver, ultimo	862.050	779.392	86.801	85.438	948.851	864.830
Ikke rentebærende gældsforpligtelser, ultimo	-419.029	-401.582	-93.697	-20.650	-512.726	-422.232
<b>Investeret kapital, netto, ultimo</b>	<b>791.724</b>	<b>692.584</b>	<b>3.141</b>	<b>71.144</b>	<b>794.865</b>	<b>763.727</b>
<b>Nettoomsætning</b>	<b>Segment 1</b>	<b>Segment 1</b>	<b>Segment 2</b>	<b>Segment 2</b>	<b>I alt</b>	<b>I alt</b>
<b>Geografisk fordeling</b>						
Salg Danmark+	510.803	511.030	164.318	171.077	675.121	682.107
Salg Sverige	486.903	470.251	118.892	102.699	605.795	572.950
Salg Norge	243.310	246.591	11.314	10.435	254.624	257.025
Salg Polen	178.087	202.538	-	-	178.087	202.538
Salg andre lande	103.880	108.921	-	-	103.880	108.921
<b>Nettoomsætning (salg af varer)</b>	<b>1.522.983</b>	<b>1.539.331</b>	<b>294.524</b>	<b>284.211</b>	<b>1.817.506</b>	<b>1.823.542</b>

I salg Danmark+ indgår salg i Island, Grønland og Færøerne.  
Nettoomsætningen er salg af varer.



#### 4 Segmentoplysninger, fortsat

	2017/18	2018/19
<b>EBIT</b>		
Rapporteringspligtige segmenter	57.516	40.724
Elimineringer	-	-
<b>I alt</b>	<b>57.516</b>	<b>40.724</b>
<b>Aktiver</b>		
Rapporteringspligtige segmenter	1.213.221	1.110.482
Elimineringer	-74.415	-15.095
<b>I alt</b>	<b>1.138.806</b>	<b>1.095.387</b>
<b>Forpligtelser</b>		
Rapporteringspligtige segmenter	453.156	368.309
Elimineringer	-74.415	-15.095
<b>I alt</b>	<b>378.741</b>	<b>353.214</b>
<b>Geografisk opdeling af anlægsaktiver*</b>	<b>30.04.2018</b>	<b>30.04.2019</b>
Danmark+	148.486	133.045
Sverige	123.897	117.469
Norge	18.294	16.086
Polen	52.036	42.172
Andre lande	8.363	7.745
<b>Anlægsaktiver</b>	<b>351.075</b>	<b>316.517</b>

\* Omfatter immaterielle og materielle aktiver

#### Anvendt regnskabspraksis

##### Segmentoplysninger

Flügger-koncernens segmenter udgør salg via forhandlernet (segment 1) og salg gennem øvrige distributionskanaler (segment 2). Denne rapportering afspejler den interne ledelsesrapportering, som anvendes ved budgettering, resultatopfølgning og ressourceallokering.

Segmentindtægter og -omkostninger samt segmentaktiver og -forpligtelser omfatter de poster, der direkte kan henføres til det enkelte segment, og de poster, der kan allokeres til det enkelte segment på et pålideligt grundlag.

Langfristede aktiver i segmentet omfatter de langfristede aktiver, som anvendes direkte i segmentets drift, herunder immaterielle og materielle aktiver. Kortfristede aktiver i segmentet omfatter de kortfristede aktiver, som anvendes direkte i segmentets drift, herunder varebeholdninger, tilgodehavender fra salg og likvide beholdninger. Lang- og kortfristede aktiver kan ikke direkte afstemmes til balancen grundet koncerninterne mellemregninger.

##### Nettoomsætning

Nettoomsætningen fra salg af varer baseres på kontantsalg i butikker samt indtægter fra indgåede kontrakter med kunder. Indtægter fra salg af egenproduceret færdigvarer og varer til videresalg (tredjepartsprodukter) indregnes på det tidspunkt, hvor kontrol af varer og produkter overføres til kunden, som normalt er ved levering. Ved kontrakter der giver kunden ret til returnering af varen inden for en nærmere angivet periode, vurderer koncernen tidspunkt for indregning og registrering.

Nettoomsætningen måles til det modtagne vederlag, som koncernen forventer at modtage for disse varer, eksklusiv moms, afgifter og andre former for rabatter og bonus. Koncernen overvåger løbende kontraktuelle forpligtelser der afhænger af særskilte resultater, som kan have effekt på transaktionsprisen.

Koncernen betaler forskellige rabatter og bonuser i henhold til virksomhedens kundesegmentering. Kunderabatter omfatter volumen- og aktivitetsrelaterede rabatter, herunder specifikke tilbudspriser og kampagner. Volumen- og aktivitetsrelaterede rabatter dækker incitamenter for kunderne til at opretholde forretning med koncernen over en længere tid.

## 5 Omkostninger til personale, direktion og bestyrelse

Personaleomkostninger	2017/18	2018/19
Løn- & gageomkostninger, produktion	79.939	82.833
Løn- & gageomkostninger, salg og distribution	400.698	397.171
Løn- & gageomkostninger, administration	86.961	88.673
<b>I alt</b>	<b>567.598</b>	<b>568.676</b>
Lønninger og gager	469.498	466.979
Pensionsydelse	31.799	33.614
Aktiebaseret aflønning	662	2.284
Udgifter til social sikring	65.639	65.799
<b>Omkostninger til løn, pension og social sikring*</b>	<b>567.598</b>	<b>568.676</b>
Heraf honorar til koncerndelelse**:		
Fast løn	12.522	13.255
Bonus	1.595	915
Aktiebaseret aflønning	431	585
Pension, bidragsbaserede	972	1.342
<b>I alt</b>	<b>15.519</b>	<b>16.097</b>
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	1.486	1.481

\* Heri indgår engangsomkostninger vedrørende fratrædelsesgørelse på ca. 9,2 mio. DKK.

\*\* Ud over de anførte beløb til koncerndelelse/direktion modtager disse fri bil, telefon samt avis. Koncerndirektør Ulf Schnack har indgået en ansættelseskontrakt, der er uopsigelig fra selskabets side.

Honorar til bestyrelse indgår med 1.500 t. DKK (sidste år 1.450 t. DKK). Det samlede honorar til direktionen indgår med 14.597 t. DKK (sidste år 14.069 t. DKK).

Det faste honorar for et bestyrelsesmedlem inkl. næstformand udgør 175 t. DKK og for bestyrelsesformanden og del af revisionsudvalg 500 t. DKK Honorar til formand for revisionsudvalg og bestyrelsesmedlem udgør 300 t. DKK

Der henvises endvidere til Flüggers "Vederlagsrapport til direktion og bestyrelse", som kan findes på Flüggers hjemmeside.

## Udestående optioner

	Direktion Antal	Øvrige Antal	Markedsværdi
Optioner 1. maj 2017		-	-
Tildelt i året	2.723	-	400
Udnyttet i året	-	-	-
Bortfaldne i året	-	-	-
<b>Udestående optioner 30 april 2018</b>	<b>2.723</b>	<b>-</b>	<b>400</b>
Tildelt i året	37.000	9.900	167
Udnyttet i året	-	-	-
Bortfaldne i året	-	-	-
<b>Udestående optioner 30 april 2019</b>	<b>39.723</b>	<b>9.900</b>	<b>567</b>

Optionsprogrammet giver ret til erhvervelse af B-aktier i Selskabet med en nominal værdi på 20 DKK pr. B-aktie. Udnyttelsesperioden for optionsprogrammerne er: 30.06.2021 - 15.07.2021 Udnyttelseskursen for programmer tildelt i 2018/2019 er 300 DKK. For programmer tildelt i 2017/2018 er udnyttelseskursen 1 DKK.

Betingelserne for udnyttelse af ovenstående optionsprogrammer er som følger:

A samt enten B eller C skal opfyldes:

- Omsætning på mindst DKK 2,0 mia.
- EBIT-margin på mindst 6%
- Lukkekurs for Flüggers aktien på mindst DKK 600 på dagen for offentliggørelse af Årsrapporten for 2020/21

Opgørelsen tager udgangspunkt i en aktiekurs på 300 kr. Den på tildelingstidspunktet opgjorte dagsværdi indregnes over den periode, hvor betingelserne opfyldes. Der er i regnskabsåret driftsført 170 t. DKK (sidste år 31 t. DKK) vedr. optionsprogrammer.

Markedsværdien på de enkelte programmer er beregnet ud fra en Black- Scholes værdiansættelsesmodel med anvendelse af:

- en volatilitet i et spænd fra 10 til 18 %
- en risikofri rente på 0,2-0,3 %
- fremtidige udbyttebetalinger i væsentligt samme niveau som tidligere udmeldt

## Aktietildelinger

En række ledende medarbejdere har i regnskabsåret 2018/2019 modtaget bonusudbetalinger i form af aktier. Der er i regnskabsåret driftsført 2.113 t. DKK (sidste år 631 t. DKK) vedr. disse tildelinger, opgjort ud fra selskabets aktiekurs på tildelingstidspunktet.

## 6 Omkostninger til vareforbrug og nedskrivning for ukurans, afskrivninger og revision

Omkostninger vareforbrug og ukurans	2017/18	2018/19
Af produktionsomkostninger udgør:		
Vareforbrug	661.774	688.884
Realiserede nedskrivninger	8.455	7.324
Regulering for ukurans	3.976	-4.019

Nettoomkostningen til ukurans er faldet fra 12,4 mio. DKK i 2017/18 til 3,3 mio. DKK i 2018/19. Faldet i ukurans kan hovedsageligt tilskrives, at koncernen i 2017/18 revurderede sine nedskrivningsprincipper på lagerførte reklameartikler.

### Afskrivninger

Afskrivninger, produktion	17.725	16.755
Afskrivninger, salg og distribution	16.153	15.703
Afskrivninger, administration	27.806	15.077
<b>I alt</b>	<b>61.684</b>	<b>47.535</b>

### Heraf immaterielle anlægsaktiver

Afskrivninger, produktion	1.766	1.717
Afskrivninger, salg og distribution	602	694
Afskrivninger, administration	16.245	10.626
<b>I alt</b>	<b>18.612</b>	<b>13.036</b>

### Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

PwC	3.096	1.993
Andre revisorer	132	178
<b>I alt</b>	<b>3.228</b>	<b>2.172</b>

### Honorar til PwC kan specificeres således:

Revision	1.390	1.403
Skatterådgivning	522	287
Øvrig rådgivning	1.184	303
<b>I alt</b>	<b>3.096</b>	<b>1.993</b>

### Honorar til andre revisorer kan specificeres således:

Skatterådgivning	48	147
Øvrig rådgivning	84	31
<b>I alt</b>	<b>132</b>	<b>178</b>

Honorar for andre ydelser end lovpligtig revision leveret af PwC til Flügger-koncernen bestod i generel regnskabs- og skatterådgivning, herunder i forhold til koncerninterne omstruktureringer.

## Anvendt regnskabspraksis

### Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes for at opnå årets nettoomsætning. For handelsvarers vedkommende indregnes vareforbruget, og for produktionsvarers vedkommende indregnes produktionsomkostninger vedrørende årets nettoomsætning. Heri indgår omkostninger til råvarer, hjælpematerialer, emballager, etiketter, hjemtagelsesomkostninger og emballageafgift. Endvidere indgår løn, gager, sociale omkostninger og pensioner til medarbejdere på fabrikker, værksteder, laboratorier, indkøb, produktmanagement, afskrivninger på fabriksudstyr, reparationer, vedligeholdelse, kvalitets- og miljøstyring samt drift på fabriksejendomme.

### Salgs- og distributionsomkostninger

Salgs- og distributionsomkostninger består af omkostninger til drift af salgsdivisionerne, dvs. løn, gager, sociale omkostninger og pensioner til salgsledelse, butikspersonale og sælgerstab samt omkostninger til markedsføring, drift af forretninger, tab på udestående fordringer og afskrivninger. Endvidere indgår fragt til kunder, drift af hovedlagre og ordrekontorer inklusive løn, gager, sociale omkostninger, pensioner og drift af ejendomme inklusive afskrivninger, reparationer og vedligeholdelse. Endelig indgår omkostninger til drift af teknisk service og reklame.

7	<b>Andre driftsindtægter</b>	2017/18	2018/19
	Huslejeindtægter	837	781
	Gevinst ved salg af anlægsaktiver	119	304
	Andre indtægter	6.710	1.845
	<b>Andre driftindtægter</b>	<b>7.667</b>	<b>2.930</b>

8	<b>Andre driftsomkostninger</b>		
	Tab ved salg af anlægsaktiver	995	523
	Omkostning ved retssag*	-	8.313
	Andre udgifter	115	97
	<b>Andre driftomkostninger</b>	<b>1.110</b>	<b>8.933</b>

\* Vedr. Datacon retssag omkostningerne fordeler sig med 5,2 mio. DKK i kompensation og 3,1 mio. DKK i sagsomkostninger.

9	<b>Finansielle indtægter</b>		
	Renter vedr. lån og tilgodehavender	3.350	3.226
	Dagsværdiregulering værdipapirer	-	6
	Valutareguleringer	4.782	7.770
	<b>Finansielle indtægter</b>	<b>8.132</b>	<b>11.002</b>

10	<b>Finansielle omkostninger</b>		
	Renter vedr. lån og tilgodehavender	326	514
	Renter vedr. retssag	-	1.365
	Valutareguleringer	8.911	8.420
	<b>Finansielle omkostninger</b>	<b>9.237</b>	<b>10.299</b>

## Anvendt regnskabspraksis

### Andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger

Andre driftsindtægter/- omkostninger indeholder regnskabsposter af sekundær betydning set i forhold til virksomhedernes hovedformål, herunder fx fortjeneste og tab ved salg af anlægsaktiver, forsikringsudbetalinger og koncerneksterne huslejeindtægter.

### Finansielle indtægter og omkostninger

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder periodiserede renter, gevinster og tab samt kursreguleringer fra værdipapirer og valutakursregulering af mellemværender i fremmed valuta. Endvidere indgår valutakursreguleringer, som opstår på grund af forskelle mellem indtægters og omkostningers omregnings- og betalingskurs.



11 Skat	2017/18	2018/19
<b>Ændring i udskudt skat i året:</b>		
Udskudt skat, indeværende år	-3.784	5.990
Udskudt skat, regulering til tidligere år	1.050	-
<b>I alt</b>	<b>-2.734</b>	<b>5.990</b>
<b>Selskabsskat i året:</b>		
Selskabsskat, indeværende år	-20.490	-16.207
Selskabsskat, regulering til tidligere år	305	1.001
<b>I alt</b>	<b>-20.185</b>	<b>-15.206</b>
<b>Skat i alt</b>	<b>-22.918</b>	<b>-9.216</b>
<b>Forklaring til skatteprocent</b>		
Dansk selskabsskatteprocent	22,0 %	22,0 %
Forskel i udenlandske og danske skattesatser	-0,7 %	-3,8 %
Nedsættelse af skatteaktiv	17,7 %	0,0 %
Ikke fradragsberettigede udgifter / ikke skattepligtige indtægter	1,6 %	4,1 %
<b>Effektiv skatteprocent</b>	<b>40,6 %</b>	<b>22,3 %</b>
<b>Udskudt skat</b>		
Immaterielle anlægsaktiver	10.322	5.529
Materielle anlægsaktiver	5.326	784
Kortfristede aktiver	2.182	1.955
Øvrige forpligtelser	-1.394	-831
<b>I alt</b>	<b>16.436</b>	<b>7.437</b>
<b>Udskudt skatteaktiv</b>		
Immaterielle anlægsaktiver	-	23
Materielle anlægsaktiver	-1.362	2.084
Kortfristede aktiver	-2.886	-2.284
Øvrige forpligtelser	-1.359	-1.873
Fremførelsesberettigede underskud	-2.059	-2.562
<b>I alt</b>	<b>-7.665</b>	<b>-4.612</b>

Skatteaktiver, som ikke er indregnet, udgør 24,4 mio. DKK (sidste år 21,6 mio. DKK) og vedrører primært skattemæssige underskud i Flügger Norway AS, som ikke forventes udnyttet inden for en overskuelig fremtid. Aktiveret underskud 2,6 mio. DKK (sidste år 2,1 mio. DKK) vedrører fremførelsesberettiget underskud i Flügger Sweden AB, der forventes at kunne blive udnyttet inden for overskuelig fremtid. Tidsbegrænsede underskud udgør 0 mio. DKK (sidste år 0 mio. DKK).

Skat af anden totalindkomst udgør 0 mio. DKK (sidste år 0,5 mio. DKK).

## Anvendt regnskabspraksis

### Selskabsskat og udskudt skat

Flügger group A/S er sambeskattet med koncernens danske dattervirksomheder samt moderselskabet, SUS 2013 ApS. Den aktuelle danske selskabsskat fordeles mellem de sambeskattede selskaber i forhold til disses skattepligtige indkomster. De sambeskattede selskaber indgår alle i acontoskatteordningen.

Årets skat, der består af årets aktuelle skat og ændringer i udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat. Skatterne beregnes under hensyntagen til lokale skattesatser og -regler mv.

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst, reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster og for betalte acontoskatter.

Udskudte skatteaktiver indregnes efter den balanceorienterede gælds metode af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser, bortset fra udskudt skat på midlertidige forskelle 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.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførelsesberettigede 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 vurderes 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. Udskudte skatteaktiver vurderes årligt og indregnes kun i det omfang, det er sandsynligt, at de vil blive udnyttet inden for den nærmeste fremtid.

Udskudt skat måles med aktuelle skattesatser i de respektive lande af midlertidige forskelle mellem skattemæssige og regnskabsmæssige værdier af aktiver og forpligtelser. Udskudte skatteaktiver indregnes med den værdi, hvortil det er sandsynligt, at de kan forventes anvendt. Ændringen af den beregnede værdi, sammenlignet med året før, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, i anden totalindkomst med den del, der kan henføres dertil og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte på egenkapitalen.

12 <b>Immaterielle aktiver</b>	30.04.2018	30.04.2019
<b>Patenter, licenser og software:</b>		
Anskaffelsessum primo	95.416	98.874
Kursregulering primo	-437	-55
Årets tilgang	4.119	5.604
Årets afgang	-224	-220
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>98.874</b>	<b>104.203</b>
Afskrivninger primo	48.085	66.101
Kursregulering primo	-337	-47
Årets afskrivninger	18.578	13.024
Afskrivninger på afhændede aktiver	-224	-220
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>66.101</b>	<b>78.858</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>32.773</b>	<b>25.345</b>
<b>Goodwill:</b>		
Anskaffelsessum primo	105.277	102.414
Kursregulering primo	-3.040	-246
Årets tilgang / virksomhedskøb	177	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>102.414</b>	<b>102.168</b>
Nedskrivning primo	32.183	31.909
Kursregulering primo	-274	33
<b>Nedskrivninger ultimo</b>	<b>31.909</b>	<b>31.942</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>70.505</b>	<b>70.226</b>
<b>Forudbetalinger på immaterielle aktiver</b>	<b>4.983</b>	<b>5.553</b>
<b>Immaterielle aktiver i alt</b>	<b>108.261</b>	<b>101.124</b>

## Anvendt regnskabspraksis

### Immaterielle aktiver

Immaterielle aktiver omfatter patenter, licenser og software, som måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Patenter og licenser afskrives lineært over den forventede brugstid, svarende til 5-8 år, mens software afskrives over en forventet brugstid på 3-7 år.

Goodwill indregnes ved første indregning i balancen til kostpris, som beskrevet under virksomhedssammenslutninger. Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Goodwill afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse.

Flügger allokerer goodwill til pengestrømsfrembringende enheder baseret på den ledelsesmæssige struktur. Goodwill relateret til forretninger som hovedsagligt vedr. segment 1, overvåges i lighed med tidligere år for de geografiske segmenter, dvs. butiksnetworkene i Danmark, Sverige og Norge, og goodwill relateret til datterselskabet Flügger Iceland ehf. overvåges separat.

Nedskrivningstest vedrørende goodwill tager udgangspunkt i beregnet kapitalværdi for de enkelte enheder, baseret på femårige forretningsplaner samt en beregnet terminalværdi, der sammenholdes med regnskabsmæssig værdi af de testede aktiver.

De væsentligste forudsætninger i forretningsplanerne er knyttet til koncernens forventede vækst samt evne til at forbedre indtjeningen over en årrække, og de anvendte bruttoavancemarginale og omkostninger er baseret på ledelsens forventninger med udgangspunkt i iværksatte tiltag til forbedring af indtjeningen. Koncernens EBIT-margin forventes bl.a. forbedret som følge af fokus på optimering af sortiment, mere transparent prissætning, en mere aktiv porteføljepleje af koncernens butiksnetwork samt en reduktion af omkostninger.

Øvrige forudsætninger, fastsat på baggrund af eksterne data, for nedskrivningstestene i de enkelte pengestrømsgenererende enheder, kan opsummeres som følger:

	Goodwill i	Diskonteringsrente før skat	Diskonteringsrente før skat	Vækst i terminalperiode i	Vækst i terminalperiode i
Pengestrømsgenererende enhed:	1.000 DKK i 2017/18	i 2017/18	i 2018/19	2017/18	2018/19
Flügger farver (Danmark)	14.407	9,1 %	9,0 %	2,0 %	1,5 %
Flügger färg (Sverige)	26.767	9,7 %	9,2 %	2,6 %	1,3 %
Flügger farve (Norge)	11.349	9,3 %	9,1 %	2,0 %	3,0 %
Flügger Iceland ehf.	17.703	12,8 %	12,0 %	3,0 %	4,0 %

Der er i lighed med tidligere år foretaget løbende overvågning og nedskrivningstest for alle pengestrømsgenererende enheder. Der er i den forbindelse foretaget nedskrivning på 0 mio. DKK i regnskabsåret (sidste år nedskrivning 0 mio. DKK).

Ledelsen vurderer, at sandsynlige ændringer i de grundlæggende forudsætninger ikke vil medføre, at den regnskabsmæssige værdi af goodwill vil overstige genindvindingsværdien.

13 <b>Materielle aktiver</b>	30.04.2018	30.04.2019
<b>Grunde og bygninger:</b>		
Anskaffelsessum primo	266.907	257.547
Kursregulering primo	-11.492	-2.327
Årets tilgang	2.137	1.146
Årets afgang	-5	-6.541
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>257.547</b>	<b>249.824</b>
Afskrivninger primo	109.330	110.083
Kursregulering primo	-5.371	-856
Årets af- og nedskrivninger	6.126	6.529
Afskrivninger på afhændede aktiver	-3	-554
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>110.083</b>	<b>115.202</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>147.463</b>	<b>134.622</b>
<b>Tekniske anlæg og maskiner:</b>		
Anskaffelsessum primo	282.523	276.771
Kursregulering primo	-10.828	-1.887
Årets tilgang	9.228	8.347
Årets afgang	-4.152	-7.401
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>276.771</b>	<b>275.830</b>
Afskrivninger primo	235.736	237.422
Kursregulering primo	-9.830	-1.717
Årets af- og nedskrivninger	15.655	10.248
Afskrivninger på afhændede aktiver	-4.140	-7.401
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>237.422</b>	<b>238.552</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>39.349</b>	<b>37.278</b>

### Anvendt regnskabspraksis

#### Materielle aktiver

Materielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivninger fastsættes ud fra aktivernes forventede brugstid og scrapværdi. Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen, hjemtagelses- og installationsomkostninger samt klargøring af aktivet. Afskrivninger påbegyndes i den måned, hvor aktivet er klar til brug. Som hovedregel er brugstiden fastsat til:

Bygninger	40 år
Bygningsbestanddele	10 år
Tekniske anlæg, maskiner og driftsmateriel	8 år
Biler	5 år
IT-udstyr	4 år

Grunde afskrives ikke. Der foretages årligt revurdering af aktivets brugstid og scrapværdi.

	30.04.2018	30.04.2019
<b>Andet driftsmateriel:</b>		
Anskaffelsessum primo	316.541	280.078
Kursregulering primo	-9.719	-1.833
Årets tilgang	12.307	7.025
Årets afgang	-39.052	-39.766
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>280.078</b>	<b>245.503</b>
Afskrivninger primo	253.641	228.371
Kursregulering primo	-7.921	-1.488
Årets af- og nedskrivninger	20.349	17.500
Afskrivninger på afhændede aktiver	-37.698	-38.979
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>228.371</b>	<b>205.403</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>51.706</b>	<b>40.100</b>
<b>Anlæg under udførelse:</b>		
Anskaffelsessum primo	11.995	4.296
Kursregulering primo	-762	-34
Årets tilgang	15.248	9.686
Årets afgang	-22.186	-10.556
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>4.296</b>	<b>3.392</b>
<b>Samlet regnskabsmæssig værdi af tekniske anlæg og maskiner, andet driftsmateriel og materielle anlæg under udførelse</b>	<b>95.351</b>	<b>80.770</b>
<b>Til sammenligning udgør allriskforsikringssummen ultimo</b>	<b>876.760</b>	<b>882.658</b>

Offentlige tilskud til investeringer reducerer anlægsaktivets bogførte værdi og reducerer dermed afskrivningsgrundlaget. Efterfølgende omkostninger til fx udskiftning af bestanddele af et materielt aktiv, indregnes i den regnskabsmæssige værdi af det pågældende aktiv, når det er sandsynligt, at afholdelsen vil medføre fremtidige økonomiske fordele for koncernen. De udskiftede bestanddele ophører med at være indregnet i balancen, og den regnskabsmæssige værdi overføres til resultatopgørelsen. Alle andre omkostninger til almindelig reparation og vedligeholdelse indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

Fortjeneste og tab ved afhændelse eller udrangering af materielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem nettosalgsprisen og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Gevinst eller tab ved salget indregnes i resultatopgørelsen under andre driftsindtægter eller andre driftsomkostninger.

Materielle aktiver nedskrives til genindvindingsværdien, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi. Nedskrivninger tilbageføres i det omfang, der er sket ændringer i de forudsætninger og skøn, der førte til den oprindelige nedskrivning.

14 Varebeholdninger	30.04.2018	30.04.2019
Råvarer og hjælpematerialer	58.402	50.790
Varer under fremstilling	14.090	11.947
Færdigvarer og handelsvarer	287.823	287.206
Nedskrivning for ukurans og sortimentoprydning	-29.860	-25.523
<b>I alt</b>	<b>330.454</b>	<b>324.420</b>

15 Tilgodehavender		
Varedebitorer	243.375	247.552
Overskydende skat	9.550	8.023
Andre tilgodehavender	18.856	19.468
Periodeafgrænsningsposter	21.077	17.900
<b>I alt</b>	<b>292.858</b>	<b>292.943</b>

#### Aldersopdelte varedebitorer

	Tabs %*		
Ikke forfaldne	0,35 %	233.839	275.143
Op til 30 dage over forfald	1,18 %	9.115	6.108
Mere end 30 dage over forfald	14,46 %	5.415	6.299
Kundeforfald mere end 1 år efter udløb	17,99 %	2.546	2.306
<b>I alt</b>		<b>250.915</b>	<b>289.855</b>

\* Forventet vægtet gennemsnitlig tabs % for varedebitorer

Nedskrivninger, som er indeholdt i tilgodehavender, har udviklet sig som følger:

Primo	8.747	7.540
Valutakursregulering	25	-21
Nedskrivninger i året	3.431	3.484
Tilbageført vedr. tidligere år	-1.620	-4.276
Realiseret i året	-3.045	-2.524
<b>I alt</b>	<b>7.540</b>	<b>4.203</b>

## Anvendt regnskabspraksis

### Varebeholdninger

Varebeholdningerne måles til kostpris på grundlag af vejede gennemsnitspriser.

Kostprisen på råvarer omfatter anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Kostprisen for færdigproducerede varer og varer under fremstilling omfatter anskaffelsesprisen for medgåede råvarer, emballage, etiketter inklusive hjemtagelsesomkostninger med tillæg af medgået løn og indirekte produktionsomkostninger.

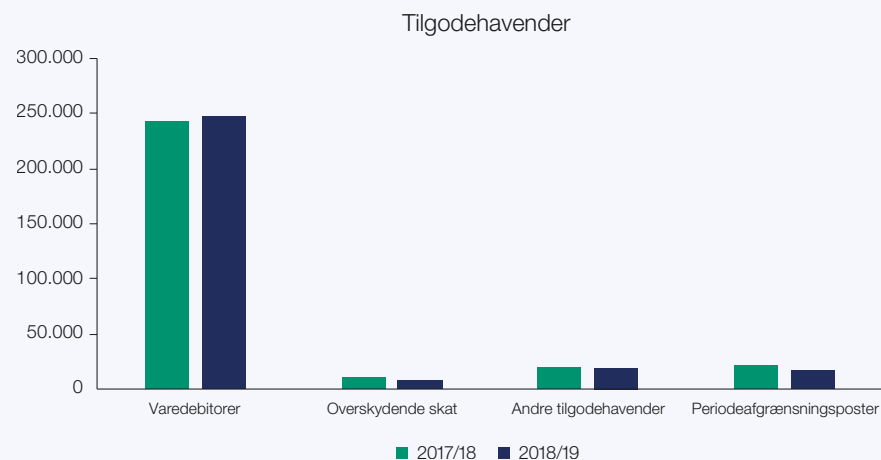
Der foretages nedskrivning til nettorealiseringsværdi, hvis denne er lavere end kostprisen. Nettorealiseringsværdien for varebeholdninger opgøres som forventet salgssum med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der afholdes for at effektivere salget, og fastsættes under hensyntagen til omsættelighed, ukurans og udvikling i forventet salgspris.

### Tilgodehavender

Tilgodehavender indeholder kundetilgodehavender og andre, mindre tilgodehavender. Tilgodehavender måles ved første indregning til dagsværdi og efter første indregning til amortiseret kostpris fratrukket forventet tab.

### Nedskrivning af tilgodehavender

Ved nedskrivning af tilgodehavender er varedebitorer inddelt i 2 grupper. Væsentlige og risikofyldte tilgodehavender vurderes separat, mens for tilgodehavender, hvor der ikke foreligger en objektiv indikation, anvendes den simplificerede "expected credit loss-model". Dette indebærer anerkendelse af en "forventet tab af levetid" for alle kundetilgodehavender. Tabssatserne fastsættes på grundlag af grupper af kundetilgodehavender, der deler samme risikomønster og forfaldne dage.





## 16 Dagsværdimåling af finansielle instrumenter

Niveau 1: Noterede priser (ikke justerede) på aktive markeder for identiske aktiver eller forpligtelser:

Niveau 2: Andre priser end på niveau 1, som observerbare for aktivet eller forpligtelsen, enten direkte (som priser) eller indirekte (afledt af priser).

Niveau 3: Værdien for aktivet eller forpligtelsen er ikke baseret på observerbare markedsdata.

	30.04.2018			30.04.2019		
	Regnskabsmæssig værdi	Noterede priser	Andre opgørelsesmetoder	Regnskabsmæssig værdi	Noterede priser	Andre opgørelsesmetoder
Obligationer (niveau 1)	-	-	-	-	-	-
Børsnoterede aktier (niveau 1)	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter (niveau 2)	404	-	404	577	-	577
Pantebreve mv. (niveau 3)	202	81	120	86	86	-
<b>I alt</b>	<b>605</b>	<b>81</b>	<b>524</b>	<b>663</b>	<b>86</b>	<b>577</b>

## 17 Køb af virksomhed

	30.04.2018		30.04.2019	
	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi
Kontant købspris / overtagne nettoaktiver	177	177	-	-
Fordeles således:				
Immaterielle aktiver	177	177	-	-
<b>Goodwill</b>	<b>177</b>	<b>177</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Køb af virksomhed anses for uvæsentlig, hvorfor der ikke gives samtlige oplysninger krævet efter IFRS 3.

## Anvendt regnskabspraksis

### Værdipapirer

Børsnoterede værdipapirer indregnes på handelsdagen til dagsværdi under kortfristede aktiver og måles efterfølgende til dagsværdi. Ændringer i dagsværdien indregnes løbende i resultatopgørelsen under finansielle poster. Private pantebreve måles til dagsværdi efter individuel vurdering på balancedagen.

Værdipapirer betragtes som omsætningspapirer og præsenteres under kortfristede aktiver. Værdipapirer måles til dagsværdi og værdireguleres via resultatopgørelsen i overensstemmelse med IFRS 9.

### Likvide beholdninger

Likvide beholdninger omfatter kassebeholdninger og bankindeståender, herunder aftaleindlån. Beholdningerne måles til nominel værdi.

18 **Egenkapital**

Selskabskapital	30.04.2018	30.04.2019
Selskabskapital	60.000	60.000
A- selskabskapital (aktuelt: 590.625 stk. a 20 DKK)	11.812	11.812
B- selskabskapital (aktuelt: 2.409.375 stk. a 20 DKK)	48.188	48.188
<b>Selskabskapital ultimo</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>

Indbetalt selskabskapital udgør 60.000 t. DKK. Ikke indbetalt selskabskapital udgør 0 DKK. Selskabskapitalen har været uændret de seneste 5 år.

Udbytte og resultat pr. aktie	2017/18	2018/19
Foreslået udbytte pr. aktie a 20 DKK	15,0	10,0
Resultat pr. aktie a 20 DKK	11,6	11,2
Udvandet resultat pr. aktie a 20 DKK	11,6	11,2

Resultatdisponering	30.04.2018	30.04.2019
Udbytte	45.000	30.000
Overført resultat	-39.576	-6.885
<b>Årets overførsler</b>	<b>5.424</b>	<b>23.115</b>

Egne aktier	Antal stk. a 20 DKK	Anskaffelsessum	
		1.000 DKK	Andel af kapital
<b>30.04.2019</b>			
Beholdning primo	119.329	46.117	4,0 %
Købt i året	-	-	0,0 %
Anvendt i året	-5.936	-2.294	-0,2 %
<b>Beholdning ultimo</b>	<b>113.393</b>	<b>43.823</b>	<b>3,8 %</b>
<b>30.04.2018</b>			
Beholdning primo	122.849	47.477	4,1 %
Købt i året	-	-	0,0 %
Anvendt i året	-3.520	-1.360	-0,1 %
<b>Beholdning ultimo</b>	<b>119.329</b>	<b>46.117</b>	<b>4,0 %</b>

Aktiernes værdi til børskurs den 30. april 2019 androg 34.081 t. DKK (sidste år 42.004 t. DKK). Aktierne indregnes uden værdi.

**Anvendt regnskabspraksis****Egenkapital**

Reserve for valutakursregulering omfatter valutakursregulering af selvstændige udenlandske enheder med en anden funktionel valuta end DKK.

Der er indgået optionsaftaler med visse ledende medarbejdere som et led i koncernens program for incitamentsaf lønning. Aktieprogrammet indregnes som en egenkapitalordning, da programmet afregnes i aktier. Omkostningen føres i resultatopgørelsen henover optjeningsperioden og i balancen under egenkapitalen.

Udbytte indregnes som en gældsforpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på generalforsamlingen.

**Foreslået udbytte pr. aktie a 20 DKK**

Aktiekapital / foreslået udbytte x 20 DKK

**Resultat pr. aktie a 20 DKK**

Årets resultat / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)

**Udvandet resultat pr. aktie a 20 DKK**

Årets resultat / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)

Anvendt "årets resultat": 32.210  
 Anvendt "antal udestående aktier (inkl. A-aktier)": Gns. antal aktier  
 Gns. antal aktier anvendt til beregning 2.887

19 <b>Anden gæld</b>	30.04.2018	30.04.2019
Feriepenge	67.027	67.528
A-skat og arbejdsmarkedsbidrag	5.349	5.437
Sociale omkostninger	5.524	6.111
Moms	22.485	32.640
Anden gæld i øvrigt	52.405	57.165
<b>I alt</b>	<b>152.790</b>	<b>168.881</b>

## 20 **Forfaldtidspunkter af gældsforpligtelser**

Pengestrømme inkl. renter	Regnskabs- mæssig værdi	Indenfor 1 år
<b>30.04.2019</b>		
Bank	11.981	12.083
Leverandørgæld	150.842	150.842
Afledte finansielle instrumenter	860	860
Øvrig gæld	182.094	182.094
<b>I alt</b>	<b>345.777</b>	<b>345.879</b>
<b>30.04.2018</b>		
Bank	3.027	3.050
Leverandørgæld	188.018	188.018
Afledte finansielle instrumenter	402	402
Øvrig gæld	170.857	170.857
<b>I alt</b>	<b>362.304</b>	<b>362.327</b>

Ingen gæld forfalder senere end 1 år.

<b>Udvikling i bankgæld</b>	30.04.2018	30.04.2019
Bankgæld primo	14.073	3.027
Bankomkostninger	405	256
Ændringer i træk på kredit	-11.451	8.698
<b>Bankgæld ultimo</b>	<b>3.027</b>	<b>11.981</b>

## 21 **Pantsætninger**

Der er ikke stillet pant til sikkerhed.

## **Anvendt regnskabspraksis**

### **Kortfristede gældsforpligtelser**

Kortfristede finansielle forpligtelser omfatter bankgæld, leverandørgæld, gæld til hovedaktionær samt visse poster under anden gæld. Finansielle forpligtelser måles ved første indregning til dagsværdi fratrukket eventuelle transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles forpligtelserne til amortiseret kostpris ved at anvende den effektive rentes metode, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen som en finansiell omkostning over låneperioden.

## 22 Eventualforpligtelser

Pengestrømme inkl. renter	0-1 år	1-5 år	> 5 år	I alt
<b>30.04.2019</b>				
Garantiforpligtelser	-	-	-	-
Øvrige eventualforpligtelser	18	-	-	18
Huslejeforpligtelser	92.209	118.987	33.474	244.671
Leasing	7.135	9.150	-	16.285
Selvskyldnerkaution				537
Båndlagte midler				2.979
<b>I alt</b>	<b>99.362</b>	<b>128.137</b>	<b>33.474</b>	<b>264.489</b>
<b>30.04.2018</b>				
Garantiforpligtelser	237	-	-	237
Øvrige eventualforpligtelser	19	-	-	19
Huslejeforpligtelser	91.877	142.465	37.034	271.376
Leasing	10.790	12.048	-	22.838
Selvskyldnerkaution				537
Båndlagte midler				3.019
<b>I alt</b>	<b>102.923</b>	<b>154.514</b>	<b>37.034</b>	<b>298.026</b>

Der hæftes solidarisk for moms og selskabsskatter

## 23 Begivenheder efter udløb af regnskabsåret

16. maj 2019 er der indgået en betinget aftale om køb af 100% af anparterne i selskabet C & Feel ApS, der blandt andet fremstiller og markedsfører indfarvet spartel under navnet DETALE CPH. Aftalen forventes at få effekt indenfor et par måneder, når betingelserne er faldet på plads. Opkøbet vil ikke påvirke koncernens omsætning eller resultat væsentligt.

Den samlede købesum udgør 7,5-8,5 mio. DKK, hvoraf 5 mio. DKK vederlægges kontant samt en earn-out del, foreløbigt estimeret til ca. 2,5-3,5 mio. DKK

## Anvendt regnskabspraksis

### Leasing

Leasingforpligtelser klassificeres regnskabsmæssigt som finansielle og operationelle leasingforpligtelser.

En leasingaftale klassificeres som finansiel, når alle væsentlige risici og fordele ved at eje det leasede aktiv er overført til leasingtager. Andre leasingaftaler klassificeres som operationelle.

Leasingydelse vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

Årets udgifter til operationel leasing som består af huslejeforpligtelser samt leasing, har andraget 110,2 mio. DKK (sidste år 113,3 mio. DKK).

## 24 Nærtstående parter

Flügger-koncernen består af et antal selvstændige aktieselskaber. Ved intern handel, som har et betydeligt omfang, eller når et selskab udfører arbejde for et andet selskab, finder afregning sted på markedsbaserede vilkår eller på omkostningsdækkende basis. Samhandelsbetingelserne er dokumenteret ved skriftlige aftaler, medmindre der er tale om uvæsentlige transaktioner.

- Koncernens nærtstående parter består af følgende selskaber, der alle er 100 % ejede:

Flügger group A/S

Flügger Denmark A/S, Danmark  
PP professional paint A/S, Danmark  
Flügger Sweden AB, Sverige  
Flügger Norway AS, Norge  
Flügger Iceland ehf., Island  
Flügger Sp. Z.o.o, Polen  
Flügger Coating (Shanghai) Co., Ltd  
Flügger Limited, Hong Kong  
Flügger Paint (Shanghai) Co., Ltd

- Ulf Schnack som hovedanpartshaver for SUS 2013 ApS og ApS SPKR nr. 2722.

Koncernens hovedkvarter i Rødovre samt en forretning på Gl. Kongevej lejes af ApS SPKR nr. 2722. Lejemålet er etableret i 1958. Husleje udgør 4,4 mio. DKK. For regnskabsåret 2018/19 (sidste år 4,4 mio. DKK). Depositum udgør 1,7 mio. DKK (sidste år 1,7 mio. DKK). Den samlede huslejeoplygtelse udgør 50,5 mio. DKK SUS 2013 ApS er skattemæssigt administrationselskab for alle koncernens danske selskaber.

- Moderselskabets bestyrelse og direktion

Bortset fra ovenstående og vederlag til bestyrelse og direktion, jf. note 5, har der ikke været væsentlige transaktioner med nærtstående parter.

## 25 Koncernforhold

SUS 2013 ApS (Flügger holding) CVR-nr. 25550668, Rødovre skal på grund af sin ejer- og stemmeandel af Flügger group A/S, jfr. side 30, udarbejde koncernregnskab, hvori Flügger group A/S indgår. Regnskabet kan rekvireres hos Erhvervsstyrelsen.



## 26 Finansielle risici

### Kreditrisici:

Koncernen udsættes for kreditrisici på tilgodehavender samt bankindeståender. Flügger er begunstiget af en bred kundekreds, og kreditrisikoen er således spredt på mange små og mellemstore fordringer. Historisk har tab været meget begrænset, hvilket tilskrives den store spredning samt grundige kreditvurderingsprocedurer ved tilgang af nye kunder og en tæt, løbende opfølgning. For debitorer henvises til aldersfordelingen i note 15.

Kreditrisiko relateret til indeståender og sikringsinstrumenter vurderes at være uvæsentlig, da koncernens bankforbindelser alle har høj kreditrating, hvilket er et central kriterium for, at et samarbejde kan indledes.

Den maksimale kreditrisiko svarer i al væsentlighed til de regnskabsmæssige værdier, og koncernen har ikke væsentlige risici vedørende en enkelt kunde eller samarbejdspartner.

### Renterisici:

Den stærke likviditet i regnskabsåret kombineret med en fortsat forventning om en relativt lav investeringstakt på kort og mellemlangt sigt vil sandsynligvis indebære en lavere udnyttelse af koncernens lånefaciliteter. Dette medfører, i kombination med den nuværende lave rente, at renterisikoen vurderes som uvæsentlig for koncernen.

### Valutarisici:

Koncernen er som følge af sin drift, investeringer og finansiering eksponeret over for ændringer i valutakurser. Koncernens finansielle risici styres centralt i koncernens økonomiafdeling. Nedenfor gives der oplysninger om de forhold, der kan påvirke beløb, betalingstidspunkt eller pålidelighed af fremtidige betalinger, hvor sådanne oplysninger ikke fremgår direkte af regnskabet eller følger almindelig sædvane.

På de fleste af koncernens markeder er der i vid udstrækning en naturlig afdækning af valutakursrisici, idet der i flere lande er både salg og produktion, som i vidt omfang afregnes i landets egen valuta. Det norske marked er en undtagelse herfra, idet koncernen ikke har nogen produktion og dermed en stor omkostningsbase, der afregnes i lokal valuta. Der foretages løbende en vurdering af eksponeringen i NOK op til 12 måneder frem og større positioner afdækkes.

Resultatopgørelsen i koncernen påvirkes af ændringer i valutakurserne.

Koncernens valutapolitik er at balancere ind- og udbetalinger i lokal valuta i videst muligt omfang. Koncernen søger generelt ved placering af overskydende likviditet at minimere nettoeksponeringen i de enkelte valutaer. Investeringer i tilknyttede virksomheder er ikke valutakurssikret. Eventuelle kursreguleringer bogføres direkte på egenkapitalen. I nedenstående oversigt er eksponering på balancedagen over for kursændringer vist pr. valuta med udgangspunkt i de enkelte koncernvirksomheders funktionelle valuta.

Valuta	Sikringsinstrument	Markedsværdi af sikringsinstrumenter								
		Gns. sikringskurs		Nominel værdi, lokal valuta		Aktiver		Forpligtelser		
		30.04.2018	30.04.2019	30.04.2018	30.04.2019	30.04.2018	30.04.2018	30.04.2019	30.04.2019	
PLN	Salg	Forward	1,7013		20.300.000					502.987
USD	Køb	Forward	6,1172	6,3320	1.400.000	1.540.000	50.558	91.951	350.608	9.591
NOK	Køb	Option	0,7327	0,7248	109.100.000	112.300.000	353.138		226.226	
NOK	Salg	Option	0,8001	0,7923	109.100.000	112.300.000		313.075		347.436
<b>Total</b>							<b>403.696</b>	<b>405.026</b>	<b>576.834</b>	<b>860.014</b>

Markedsværdireguleringer af valutakurssikringsinstrumenter indregnes i anden totalindkomst. Positive markedsværdier indregnes som Tilgodehavender og negative markedsværdier indregnes som Anden gæld.

Alle sikringskontrakter udløber indenfor 1 år.

## 26 Finansielle risici, fortsat

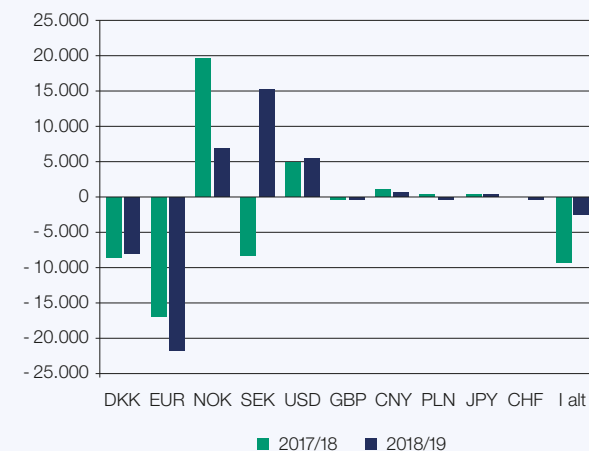
Koncernens valutaposition i balancen, 1.000 DKK	Værdipapirer og likvider	Tilgodehavender	Gældsforpligtelser	Nettopositioner
DKK	-	-	-8.165	-8.165
EUR	5.779	11.419	-38.963	-21.765
NOK	6.617	-	-30	6.587
SEK	16.466	-	-1.540	14.926
USD	1.958	3.277	-	5.235
GBP	-	-	-28	-28
CNY	448	185	-	633
PLN	9	-	-13	-4
JPY	-	138	-	138
CHF	-	-	-19	-19
<b>30.04.2019</b>	<b>31.277</b>	<b>15.019</b>	<b>-48.758</b>	<b>-2.462</b>
DKK	-	-	-8.901	-8.901
EUR	5.114	10.545	-32.713	-17.054
NOK	19.376	-	-4	19.372
SEK	134	-	-8.566	-8.432
USD	2.861	1.779	-	4.640
GBP	60	-	-111	-51
CNY	855	103	-	958
PLN	71	-	-	71
JPY	-	26	-	26
CHF	-	-	-	-
<b>30.04.2018</b>	<b>28.471</b>	<b>12.453</b>	<b>-50.295</b>	<b>-9.371</b>

Koncernens valutaposition er en opstilling af valutaer som de monetære poster er denomineret i.

### Bank og andre kreditinstutter samt øvrig forrentet gæld:

Koncern, renteinterval	Gæld i alt 0-2 %	Gæld i alt 2-5 %	Gæld i alt 5 %	Gæld i alt
SEK	-	-	-	-
DKK	11.981	-	-	11.981
<b>30.04.2019</b>	<b>11.981</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11.981</b>
SEK	-	-	-	-
DKK	3.027	-	-	3.027
<b>30.04.2018</b>	<b>3.027</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.027</b>

## Nettopositioner



### Analyse af koncernens valutafølsomhed:

Valutakursændringer på de valutaer, hvor Flügger har den største eksponering, er USD, SEK og NOK. Såfremt valutakurserne på de nævnte valutaer ville stige med 5% overfor DKK, har det med udgangspunkt i de anførte nettopositioner pr. balancedagen, følgende virkning på resultat og egenkapital, mens et tilsvarende fald har modsat effekt.

Koncernens valutakursudsving i balancen	NOK	SEK	USD
Resultat- og egenkapitalpåvirkning	329	746	262
Opgjort efter afdækning			

### Kapitalstruktur

Selskabets ledelse vurderer løbende virksomhedens kapitalstruktur, herunder behovet for likviditet, kreditfaciliteter og egenkapital i relation til selskabets og aktionærernes interesser. Det overordnede mål er at opretholde en kapitalstruktur, som sikrer selskabets evne til at operere som en going concern, og som giver mulighed for et tilfredsstillende afkast til virksomhedens aktionærer.

Det er målsætningen at fastholde en egenkapitalandel på 65%-70% hvilket koncernen opfylder. Som konsekvens af ændringen til anvendt regnskabspraksis for IFRS 16 Leasing for det kommende regnskabsår, justeres målene til egenkapitalandel til 45-50%. Der er ikke i regnskabsåret foretaget ændringer i koncernens principper for kapitalstyring og koncernen er ikke underlagt eksterne kapitalkrav.



# Moderselskabets regnskab

## Hovedopgørelser

Moderselskabets resultat- og totalindkomstopgørelse . . .	67
Moderselskabets balance . . . . .	68
Moderselskabets egenkapitalopgørelse . . . . .	69
Moderselskabets pengestrømsopgørelse . . . . .	70

## Noter

1	Anvendt regnskabspraksis . . . . .	71
2	Væsentlige regnskabsmæssige skøn, vurderinger og valg i den anvendte regnskabspraksis . . . . .	71
3	Nye og ændrede regnskabsstandarder samt fortolkningsbidrag . . . . .	71
4	Omkostninger til personale, direktion og bestyrelse . . . . .	72
5	Omkostninger til afskrivninger og revision . . . . .	73
6	Andre driftsindtægter . . . . .	74
7	Andre driftsomkostninger . . . . .	74
8	Finansielle indtægter . . . . .	74
9	Finansielle omkostninger . . . . .	74
10	Skat . . . . .	75
11	Ophørende aktiviteter . . . . .	76
12	Immaterielle aktiver . . . . .	76
13	Materielle aktiver . . . . .	77
14	Finansielle aktiver . . . . .	78
15	Varebeholdninger . . . . .	79
16	Tilgodehavender . . . . .	79
17	Dagsværdimåling af finansielle instrumenter . . . . .	80
18	Køb af virksomhed . . . . .	80
19	Egenkapital . . . . .	80
20	Anden gæld . . . . .	82
21	Forfaldstidspunkter af gældsforpligtelser . . . . .	82
22	Pantsætninger . . . . .	82
23	Eventualforpligtelser . . . . .	83
24	Begivenheder efter udløb af regnskabsåret . . . . .	84
25	Nærtstående parter . . . . .	84
26	Koncernforhold . . . . .	84
27	Finansielle risici . . . . .	85

## Moderselskabets resultatopgørelse

Note	2017/18	2018/19
	-	-
	-	-
4,5 Nettoomsætning	-	-
4,5 Produktionsomkostninger	-22.245	-24.485
<b>Bruttoresultat</b>	<b>-22.245</b>	<b>-24.485</b>
4,5 Salgs- og distributionsomkostninger	-4.128	-10.027
4,5 Administrationsomkostninger	-105.360	-104.769
6 Andre driftsindtægter	128.994	109.378
7 Andre driftsomkostninger	-3	-8.313
<b>Primært driftsresultat</b>	<b>-2.742</b>	<b>-38.216</b>
8 Finansielle indtægter	64.539	49.494
14 Nedskrivning tilknyttede virksomheder	68.339	8.100
9 Finansielle omkostninger	-7.422	-6.094
<b>Resultat før skat</b>	<b>122.715</b>	<b>13.284</b>
10 Skat	263	7.956
<b>Resultat af fortsættende aktiviteter</b>	<b>122.978</b>	<b>21.241</b>
11 Årets resultat af ophørende aktiviteter	33.969	34.519
<b>Årets resultat</b>	<b>156.947</b>	<b>55.760</b>

## Moderselskabets totalindkomstopgørelse

	2017/18	2018/19
<b>Årets resultat</b>	<b>156.947</b>	<b>55.760</b>
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:		
Værdiregulering terminskontrakter		
- overført til finansielle poster	150	-1
- urealiseret andel	1	-283
<b>Anden totalindkomst i alt</b>	<b>151</b>	<b>-284</b>
Skat af anden totalindkomst*	33	62
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>157.131</b>	<b>55.539</b>

\* Skat af anden totalindkomst fremgår af note 10.



# Moderselskabets balance

Note	30.04.2018	30.04.2019	
<b>Aktiver</b>			
12	Patenter, licenser & software	32.060	24.499
12	Goodwill	14.211	-
12	Forudbetalinger immaterielle aktiver	4.748	5.321
	<b>Immaterielle aktiver</b>	<b>51.019</b>	<b>29.819</b>
13	Grunde og bygninger	29.637	2.967
13	Tekniske anlæg og maskiner	23.475	1.513
13	Andet driftsmateriel	18.698	10.249
13	Anlæg under udførelse	993	-
	<b>Materielle aktiver</b>	<b>72.803</b>	<b>14.730</b>
14	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	566.357	845.281
	<b>Finansielle aktiver</b>	<b>566.357</b>	<b>845.281</b>
	<b>Langfristede aktiver</b>	<b>690.179</b>	<b>889.830</b>
15	Varebeholdninger	84.994	-
16	Tilgodehavender	242.047	92.900
17	Værdipapirer	425	604
	Likvide beholdninger	34.061	28.765
	<b>Kortfristede aktiver</b>	<b>361.528</b>	<b>122.268</b>
	<b>Sum af aktiver</b>	<b>1.051.707</b>	<b>1.012.099</b>

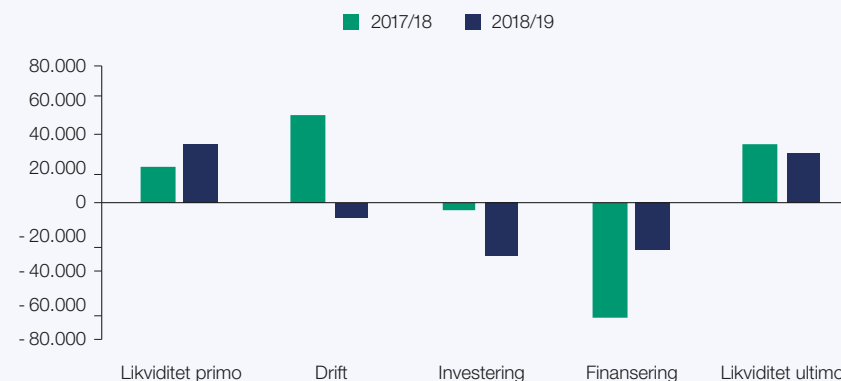
Note	30.04.2018	30.04.2019	
<b>Passiver</b>			
19	Selskabskapital	60.000	60.000
	Reserve for sikringstransaktioner	1	-220
	Overført resultat	791.780	821.533
	Foreslået udbytte	45.000	30.000
	<b>Egenkapital</b>	<b>896.781</b>	<b>911.313</b>
10	Udskudt skat	13.806	2.852
	<b>Langfristede forpligtelser</b>	<b>13.806</b>	<b>2.852</b>
21	Bankgæld	3.027	11.981
21	Leverandører	77.822	12.023
	Gæld til dattervirksomheder	1.696	53.073
	Selskabsskat	11.631	-
20	Anden gæld	46.908	20.840
	Periodeafgrænsningsposter	36	16
21	<b>Kortfristede forpligtelser</b>	<b>141.120</b>	<b>97.934</b>
	<b>Sum af passiver</b>	<b>1.051.707</b>	<b>1.012.099</b>

# Moderselskabets egenkapitalopgørelse

	Selskabskapital	Reserve for sikringstransaktioner	Overført resultat	Foreslået/udloddet udbytte	I alt
Egenkapital 30. april 2017	60.000	- 183	677.371	45.000	782.189
Årets resultat	-	-	156.947	-	156.947
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:					
Værdiregulering terminskontrakter	-	151	-	-	151
Anden total indkomst	-	151	-	-	151
Skat af anden total indkomst	-	33	-	-	33
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>-</b>	<b>184</b>	<b>156.947</b>	<b>-</b>	<b>157.131</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	-45.000	-45.000
Udbytte egne aktier	-	-	1.800	-	1.800
Foreslået udbytte	-	-	-45.000	45.000	-
Aktieoptioner	-	-	31	-	31
Egne aktier, anvendt i året	-	-	631	-	631
<b>Transaktioner med aktionærer i alt</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-42.538</b>	<b>-</b>	<b>-42.538</b>
Egenkapital 30. april 2018	60.000	1	791.780	45.000	896.781
Årets resultat	-	-	55.760	-	55.760
Poster der recirkuleres til resultatopgørelse:					
Værdiregulering terminskontrakter	-	-283	-	-	-283
Anden total indkomst	-	-283	-	-	-283
Skat af anden total indkomst	-	62	-	-	62
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>-</b>	<b>-221</b>	<b>55.760</b>	<b>-</b>	<b>55.539</b>
Udloddet udbytte	-	-	-	-45.000	-45.000
Udbytte egne aktier	-	-	1.709	-	1.709
Foreslået udbytte	-	-	-30.000	30.000	-
Aktieoptioner	-	-	170	-	170
Egne aktier, anvendt i året	-	-	2.113	-	2.113
<b>Transaktioner med aktionærer i alt</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-26.007</b>	<b>-15.000</b>	<b>-41.007</b>
Egenkapital 30. april 2019	60.000	-220	821.533	30.000	911.313

# Moderselskabets pengestrømsopgørelse

	2017/18	2018/19
Primært driftsresultat	-2.742	-38.216
Af- og nedskrivninger	23.548	17.868
Andre ikke-kontante poster	-514	-
Ændring i tilgodehavender	-27.664	-3.543
Ændring i leverandørgæld	2.960	-9.618
Ændring i anden driftsafledt gæld	-2.196	3.004
<b>Pengestrøm fra drift før finans og skat</b>	<b>-6.608</b>	<b>-30.505</b>
Finansielle indtægter	60.243	41.766
Finansielle omkostninger	-4.034	-1.770
<b>Pengestrøm fra drift før betalt skat</b>	<b>49.601</b>	<b>-9.491</b>
Betalt skat	-	-
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>	<b>49.601</b>	<b>-9.491</b>
Køb af immaterielle anlægsaktiver	-5.278	-5.407
Køb af materielle anlægsaktiver	-	-621
Kapitalforhøjelse tilknyttede virksomheder mv.	-	-25.800
<b>Pengestrøm til investeringsaktivitet</b>	<b>-5.278</b>	<b>-31.828</b>
<b>Pengestrøm efter investeringsaktivitet og betalt selskabsskat</b>	<b>44.323</b>	<b>-22.337</b>
Optagelse af bank- og prioritetsgæld	-11.046	8.955
Ændring i gæld tilknyttede virksomheder	-13.094	6.058
Betalt udbytte	-43.200	-43.291
<b>Penge til finansieringsaktivitet</b>	<b>-67.340</b>	<b>-28.278</b>
Årets pengestrømme, fortsættende aktivitet	-23.017	-50.615
Pengestrømme, ophørende aktivitet	36.393	45.319
Likvide beholdninger primo	20.685	34.061
<b>Likvide beholdninger ultimo</b>	<b>34.061</b>	<b>28.765</b>



Pengestrømsopgørelsens tal kan ikke direkte udledes af balancens tal, idet primobalancerne for de udenlandske, tilknyttede virksomheder er omregnet til ultimokurser i de enkelte år. Bankkonti og aftaleindlån ultimo indeholder bundne midler på i alt 3,0 mio. DKK. (sidste år 3,0 mio. DKK).

## Anvendt regnskabspraksis

### Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømme for året fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet samt likvider ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres efter den indirekte metode med udgangspunkt i årets resultat efter betalte renter og skat reguleret for ikke kontante driftsposter og ændringer i driftskapitalen.

Pengestrøm fra investeringsaktivitet omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af virksomheder og aktiviteter, køb og salg af immaterielle, materielle og andre langfristede aktiver.

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af selskabskapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse af lån, afdrag på rentebærende gæld, køb af egne aktier samt betalt udbytte til aktionærer mv.

Likvider omfatter likvide beholdninger og værdipapirer med en restløbetid på købstidspunktet på under 3 måneder, og som uden hindring kan omsættes til likvide beholdninger, og hvorpå der kun er ubetydelig risici for værdiændringer.

Pengestrømme i andre valutaer end den funktionelle valuta omregnes med gennemsnitlige valutakurser, med mindre disse afviger væsentligt fra transaktionsdagens kurser.

De ophørende aktiviteter er tilført til bogførte værdier, der er ikke sket revurdering til dagsværdi.

### **Note 1. Anvendt regnskabspraksis**

Årsrapporten for Flügger group A/S 2018/19 aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkendt af EU, og yderligere krav i årsregnskabsloven.

#### **Grundlag for udarbejdelse**

Moderselskabets funktionelle valuta er DKK, hvorfor årsrapporten præsenteres i denne valuta.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til årsregnskabet for 2017/18, med undtagelse af implementering af nye standarder og fortolkningsbidrag se koncernregnskab note 3.

For almen anvendt regnskabspraksis henvises til Flügger-koncernens note 1.

#### **Supplerende anvendt regnskabspraksis for moderselskabet**

##### **Kapitalandele i dattervirksomheder**

Kapitalandele i dattervirksomheder i moderselskabet måles til kostpris. Hvis kostprisen overstiger genindvindingsværdien, nedskrives den over resultatopgørelsen til denne lavere værdi. Ved salg af kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder opgøres fortjeneste eller tab som forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi af de solgte kapitalandele og dagsværdien af salgsprovenuet.

### **Note 2. Væsentlige regnskabsmæssige skøn, vurderinger og valg i den anvendte regnskabspraksis**

Ved vurderingen af den regnskabsmæssige værdi af visse aktiver og forpligtelser kræves skøn over, hvorledes fremtidige begivenheder påvirker værdien af disse aktiver og forpligtelser på balancedagen.

De foretagne skøn er baseret på historiske erfaringer og andre faktorer, som ledelsen vurderer er forsvarlige, men som i sagens natur kan være usikre og uforudsigelige. Forudsætningerne kan være ufuldstændige eller unøjagtige, og uventede begivenheder eller omstændigheder kan opstå.

For selskabet vil skøn, der er væsentlige for regnskabsaflæggelsen, foretages blandt andet ved gennemførelse af nedskrivningstests og vurdering af genindvindingsværdien for kapitalandele i dattervirksomheder. Selskabets kapitalandele i dattervirksomheder udgør pr. 30. april 2019 845,3 mio. DKK. Der henvises i øvrigt til note 14.

Der henvises til Flügger-koncernens note 2.

### **Note 3. Nye og ændrede regnskabsstandarder samt fortolkningsbidrag**

Der henvises til Flügger-koncernens note 3.

#### 4 Omkostninger til personale, direktion og bestyrelse

Personaleomkostninger	2017/18	2018/19
Løn & gage omkostninger, produktion	19.612	22.951
Løn & gage omkostninger, salg og distribution	24.543	27.144
Løn & gage omkostninger, administration	72.595	72.518
<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>116.750</b>	<b>122.612</b>
Ophørte aktiviteter	113.214	112.158
<b>I alt</b>	<b>229.964</b>	<b>234.770</b>
Lønninger og gager	105.589	108.182
Pensionsydelse	8.528	9.062
Aktiebaseret aflønning	652	2.284
Udgifter til social sikring	1.981	3.085
<b>Omkostninger til løn, pension og social sikring*</b>	<b>116.750</b>	<b>122.612</b>
Heraf honorar til koncerndedelse**:		
Fast løn*	12.522	13.255
Bonus	1.595	915
Aktiebaseret aflønning	431	585
Pension	972	1.342
<b>I alt</b>	<b>15.519</b>	<b>16.097</b>
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede, fortsættende aktiviteter	151	152
Ophørte aktiviteter	279	270
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	430	422

\* Heri indgår engangsomkostninger vedrørende fratrædelsesgørelse på ca. 5,8 mio. DKK for 2018/19.

\*\* Ud over de anførte beløb til koncerndedelse/direktion modtager disse fri bil, telefon samt avis. Koncerndirektør Ulf Schnack har indgået en ansættelseskontrakt, der er uopsigelig fra selskabets side.

Honorar til bestyrelse indgår med 1.500 t. DKK (sidste år 1.450 t. DKK). Det samlede honorar til direktionen indgår med 14.597 t. DKK (sidste år 14.069 t. DKK).

Det faste honorar for et bestyrelsesmedlem inkl. næstformand udgør 175 t.DKK. og for bestyrelsesformanden og del af revisionsudvalg 500 t.DKK. Honorar til formand for revisionsudvalg og bestyrelsesmedlem udgør 300 t.DKK.

Der henvises endvidere til Flüggers "Vederlagsrapport til direktion og bestyrelse", som kan findes på Flüggers hjemmeside.

#### Udestående optioner

	Direktion Antal	Øvrige Antal	Markedsværdi
Optioner 1. maj 2017	-	-	-
Tildelt i året	2.723	-	400
Udnyttet i året	-	-	-
Bortfaldne i året	-	-	-
<b>Udestående optioner 30 april 2018</b>	<b>2.723</b>	<b>-</b>	<b>400</b>
Tildelt i året	37.000	9.900	167
Udnyttet i året	-	-	-
Bortfaldne i året	-	-	-
<b>Udestående optioner 30 april 2019</b>	<b>39.723</b>	<b>9.900</b>	<b>567</b>

Optionsprogrammet giver ret til erhvervelse af B-aktier i Selskabet med en nominal værdi på 20 DKK pr. B-aktie. Udnyttelsesperioden for optionsprogrammerne er: 30.06.2021 - 15.07.2021 Udnyttelseskursen for programmer tildelt i 2018/2019 er 300 DKK. For programmer tildelt i 2017/2018 er udnyttelseskursen 1 DKK.

Betingelserne for udnyttelse af ovenstående optionsprogrammer er som følger:

A samt enten B eller C skal opfyldes:

- Omsætning på mindst DKK 2,0 mia.
- EBIT-margin på mindst 6%
- Lukkekurs for Flüggers aktien på mindst DKK 600 på dagen for offentliggørelse af Årsrapporten for 2020/21

Opgørelsen tager udgangspunkt i en aktiekurs på 300 kr. Den på tildelingstidspunktet opgjorte dagsværdi indregnes over den periode, hvor betingelserne opfyldes. Der er i regnskabsåret driftsført 170 t. DKK (sidste år 31 t. DKK) vedr. optionsprogrammer.

Markedsværdien på de enkelte programmer er beregnet ud fra en Black- Scholes værdiansættelsesmodel med anvendelse af:

- en volatilitet i et spænd fra 10 til 18 %
- en risikofri rente på 0,2-0,3 %
- fremtidige udbyttebetalinger i væsentligt samme niveau som tidligere udmeldt

#### Aktietildelinger

En række ledende medarbejdere har i regnskabsåret 2018/2019 modtaget bonusudbetalinger i form af aktier. Der er i regnskabsåret driftsført 2.113 t. DKK (sidste år 631 t. DKK) vedr. disse tildelinger, opgjort ud fra selskabets aktiekurs på tildelingstidspunktet.



## 5 Omkostninger til afskrivninger og revision

	2017/18	2018/19
Afskrivninger, produktion	1.959	1.918
Afskrivninger, salg og distribution	923	1.007
Afskrivninger, administration	20.667	14.942
<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>23.548</b>	<b>17.868</b>
Ophørte aktiviteter	8.600	8.080
<b>I alt</b>	<b>32.148</b>	<b>25.948</b>
<b>Heraf immaterielle anlægsaktiver</b>		
Afskrivninger, produktion	1.175	1.123
Afskrivninger, salg og distribution	602	694
Afskrivninger, administration	16.245	10.626
<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>18.021</b>	<b>12.442</b>
Ophørte aktiviteter	24	38
<b>I alt</b>	<b>18.045</b>	<b>12.480</b>
<b>Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor</b>		
PwC	2.212	1.087
Andre revisorer	-	-
<b>I alt</b>	<b>2.212</b>	<b>1.087</b>
<b>Honorar til PwC kan specificeres således:</b>		
Revision	696	696
Skatterådgivning	415	225
Øvrig rådgivning	1.101	166
<b>I alt</b>	<b>2.212</b>	<b>1.087</b>
<b>Honorar til andre revisorer kan specificeres således:</b>		
Skatterådgivning	-	-
Øvrig rådgivning	-	-
<b>I alt</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Honorar for andre ydelser end lovpligtig revision leveret af PwC til Flügger-koncernen bestod i generel regnskabs- og skatterådgivning, herunder i forhold til koncerninterne omstruktureringer.

## Anvendt regnskabspraksis

### Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes for at opnå årets nettoomsætning. For handelsvarers vedkommende indregnes vareforbruget, og for produktionsvarers vedkommende indregnes produktionsomkostninger vedrørende årets nettoomsætning. Heri indgår omkostninger til råvarer, hjælpematerialer, emballager, etiketter, hjemtagelsesomkostninger og emballageafgift. Endvidere indgår løn, gager, sociale omkostninger og pensioner til medarbejdere på fabrikker, værksteder, laboratorier, indkøb, produktmanagement, afskrivninger på fabriksudstyr, reparationer, vedligeholdelse, kvalitets- og miljøstyring samt drift på fabriksjendomme.

### Salgs- og distributionsomkostninger

Salgs- og distributionsomkostninger består af omkostninger til drift af salgsdivisionerne, dvs. løn, gager, sociale omkostninger og pensioner til salgsledelse, butikspersonale og sælgerstab samt omkostninger til markedsføring, drift af forretninger, tab på udestående fordringer og afskrivninger. Endvidere indgår fragt til kunder, drift af hovedlagre og ordrekontorer inklusive løn, gager, sociale omkostninger, pensioner og drift af ejendomme inklusive afskrivninger, reparationer og vedligeholdelse. Endelig indgår omkostninger til drift af teknisk service og reklame.

6	<b>Andre driftsindtægter</b>	2017/18	2018/19
	Ydelser til datterselskaber	125.096	108.961
	Huslejeindtægter	186	184
	Andre indtægter	3.712	233
	<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>128.994</b>	<b>109.378</b>
	Ophørte aktiviteter	462	66
	<b>I alt</b>	<b>129.456</b>	<b>109.444</b>

7	<b>Andre driftsomkostninger</b>		
	Tab ved salg af anlægsaktiver	3	-
	Omkostninger vedr. retssag*	-	8.313
	<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>3</b>	<b>8.313</b>
	Ophørte aktiviteter	151	40
	<b>I alt</b>	<b>154</b>	<b>8.353</b>

\* Vedr. Datacon retssag omkostningerne fordeler sig med 5,2 mio. DKK i kompensation og 3,1 mio. DKK i sagsomkostninger.

8	<b>Finansielle indtægter</b>		
	Renter fra tilknyttede virksomheder	3.088	2.703
	Udbytte fra tilknyttede virksomheder	60.198	41.586
	Renter i øvrigt	45	175
	Dagsværdiregulering værdipapirer	-	6
	Valutareguleringer	1.208	5.025
	<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>64.539</b>	<b>49.494</b>
	Ophørte aktiviteter	490	779
	<b>I alt</b>	<b>65.029</b>	<b>50.273</b>

9	<b>Finansielle omkostninger</b>		
	Renter til tilknyttede virksomheder	432	337
	Renter i øvrigt	144	405
	Renter vedr. retssag	-	1.365
	Valutareguleringer	6.847	3.986
	<b>I alt fortsættende aktiviteter</b>	<b>7.422</b>	<b>6.094</b>
	Ophørte aktiviteter	-329	-831
	<b>I alt</b>	<b>7.093</b>	<b>5.263</b>

## Anvendt regnskabspraksis

### Andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger

Andre driftsindtægter/-omkostninger indeholder regnskabsposter af sekundær betydning set i forhold til virksomhedernes hovedformål, herunder fx fortjeneste og tab ved salg af anlægsaktiver, forsikringsudbetalinger og koncerneksterne huslejeindtægter. I moderselskabet indgår endvidere indtægter fra salg af ydelser til øvrige koncernselskaber.

### Finansielle indtægter og omkostninger

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder periodiserede renter, gevinster og tab samt kursreguleringer fra værdipapirer og valutakursregulering af mellemværender i fremmed valuta. Endvidere indgår valutakursreguleringer, som opstår på grund af forskelle mellem indtægters og omkostningers omregnings- og betalingskurs.

Udbytte fra kapitalandele i dattervirksomheder indtægtsføres i moderselskabets resultatopgørelse under finansielle indtægter i det år, hvor udbyttet deklareres.

10 Skat	2017/18	2018/19
<b>Ændring i udskudt skat i året:</b>		
Udskudt skat, indeværende år	1.272	3.363
Udskudt skat, regulering til tidligere år	-	-
<b>I alt</b>	<b>1.272</b>	<b>3.363</b>
Ophørte aktivieter	1.554	3.270
<b>I alt</b>	<b>2.826</b>	<b>6.633</b>
<b>Selskabsskat:</b>		
Selskabsskat, indeværende år	-910	4.593
Selskabsskat, regulering til tidligere år	-99	-
<b>I alt</b>	<b>-1.009</b>	<b>4.593</b>
Ophørte aktivieter	-10.394	-9.297
<b>I alt</b>	<b>-11.403</b>	<b>-4.704</b>
<b>Skat i alt</b>	<b>263</b>	<b>7.956</b>
Ophørte aktivieter	-8.840	-6.027
<b>I alt</b>	<b>-8.577</b>	<b>1.930</b>
<b>Forklaring til skatteprocent</b>		
Dansk selskabsskatteprocent	22,0%	22,0%
Nedsættelse af skattesats	0,0%	0,0%
Udbytte / nedskrivning tilg. tilknyttet virksomhed	-3,2%	0,0%
Reg. af selskabsskat tidligere år	0,6%	0,0%
Ikke fradragsberettigede omkostninger / ikke skattepligtige indtægter	0,2%	0,2%
<b>Effektiv skatteprocent</b>	<b>19,6%</b>	<b>22,2%</b>
<b>Udskudt skat</b>		
Immaterielle anlægsaktiver	10.158	5.390
Materielle anlægsaktiver	2.127	-3.054
Kortfristede aktiver	2.299	1.081
Øvrige forpligtelser	-778	-565
<b>I alt</b>	<b>13.806</b>	<b>2.852</b>

Skat af årets totalindkomst udgør 62 t. DKK (sidste år 33 t. DKK).

## Anvendt regnskabspraksis

### Selskabsskat og udskudt skat

Flügger group A/S er sambeskattet med koncernens danske dattervirksomheder samt moderselskabet, SUS 2013 ApS. Den aktuelle danske selskabsskat fordeles mellem de sambeskattede selskaber i forhold til disses skattepligtige indkomster. De sambeskattede selskaber indgår alle i acontoskatteordningen.

Årets skat, der består af årets aktuelle skat og ændringer i udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat. Skatterne beregnes under hensyntagen til lokale skattesatser og -regler mv.

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst, reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster og for betalte acontoskatte.

Udskudte skatteaktiver indregnes efter den balanceorienterede gælds metode af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser, bortset fra udskudt skat på midlertidige forskelle 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.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede 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 vurderes 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. Udskudte skatteaktiver vurderes årligt og indregnes kun i det omfang, det er sandsynligt, at de vil blive udnyttet inden for den nærmeste fremtid.

Udskudt skat måles med aktuelle skattesatser i de respektive lande af midlertidige forskelle mellem skattemæssige og regnskabsmæssige værdier af aktiver og forpligtelser. Udskudte skatteaktiver indregnes med den værdi, hvortil det er sandsynligt, at de kan forventes anvendt. Ændringen af den beregnede værdi, sammenlignet med året før, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, i anden totalindkomst med den del, der kan henføres dertil og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte på egenkapitalen.

11	Ophørende aktiviteter	2017/18	2018/19
	Nettoomsætning	720.056	741.166
	Produktionsomkostninger	-429.763	-468.165
	<b>Bruttoresultat</b>	<b>290.292</b>	<b>273.001</b>
	Salgs- og distributionsomkostninger	-198.994	-185.602
	Administrationsomkostninger	-49.618	-46.826
	Andre driftsindtægter	462	66
	Andre driftsomkostninger	-151	-40
	<b>Primært driftsresultat</b>	<b>41.990</b>	<b>40.598</b>
	Finansielle indtægter	490	779
	Finansielle omkostninger	329	-831
	<b>Finansielle indtægter / omkostninger</b>	<b>819</b>	<b>-52</b>
	Resultat før skat	42.809	40.546
	Skat	-8.840	-6.027
	<b>Resultat af ophørende aktiviteter</b>	<b>33.969</b>	<b>34.519</b>
	<b>Pengestrømsopgørelse</b>		
	Pengestrømme fra driftsaktivitet	40.586	49.783
	Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-4.193	-4.464
	Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-	-
	<b>Pengestrømme vedrørende ophørte aktiviteter</b>	<b>36.393</b>	<b>45.319</b>

Ovenstående pengestrømme indgår i pengestrømsopgørelsen under pengestrømme fra drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet

Som led i Flüggers forenkling af sin selskabsstruktur, har Flügger group A/S tilført aktiver til datterselskabet Flügger Denmark A/S. Flügger group A/S' aktiviteter vil fremadrettet bestå af ejerskab af datterselskaberne, tværgående administrative koncernfunktioner, produktudvikling samt den overordnede koncernledelse. Den overførte aktivitet til Flügger Denmark A/S består af alle funktioner vedrørende produktions- og salgsaktiviteter i Danmark. De ophørte aktiviteter er overført på beslutningstidspunktet som var 30. april 2019.

#### Anvendt regnskabspraksis

Resultatet af ophørende aktiviteter præsenteres som særskilt linje i Resultatopgørelse og Pengestrømsopgørelse. Sammenligningstal for Resultatopgørelse og Pengestrømsopgørelse er tilpasset. Omkostninger er fordelt ud fra hvorvidt de tilhører den ophørende eller fortsættende gren af virksomheden, herunder er andelen af koncernens fællesomkostninger som vedrører den ophørte aktivitet udskilt hertil. De ophørende aktiviteter er tilført til bogførte værdier, der er ikke sket revurdering til dagsværdi.

12	Immaterielle aktiver	30.04.2018	30.04.2019
	<b>Patenter, licenser og software:</b>		
	Anskaffessum primo	89.809	93.809
	Årets Tilgang	4.000	4.915
	Årets Afgang	-	-220
	Afgang ved apportindskud	-	-71
	<b>Anskaffessum ultimo</b>	<b>93.809</b>	<b>98.433</b>
	Afskrivninger primo	43.704	61.749
	Årets afskrivninger	18.045	12.442
	Afskrivninger på afhændede aktiver	-	-220
	Afskrivninger ved apportindskud	-	-38
	<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>61.749</b>	<b>73.934</b>
	<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>32.060</b>	<b>24.499</b>
	<b>Goodwill:</b>		
	Anskaffessum primo	15.261	15.261
	Afgang apportindskud	-	-15.261
	<b>Anskaffessum ultimo</b>	<b>15.261</b>	<b>0</b>
	Nedskrivning primo	1.050	1.050
	Afgang apportindskud	-	-1.050
	<b>Nedskrivninger ultimo</b>	<b>1.050</b>	<b>0</b>
	<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>14.211</b>	<b>0</b>
	<b>Forudbetalinger på immaterielle aktiver</b>	<b>4.748</b>	<b>5.321</b>
	<b>Immaterielle aktiver i alt</b>	<b>51.019</b>	<b>29.819</b>

Goodwill vedr. forretninger er afgivet som apport indskud til Flügger Denmark A/S

#### Anvendt regnskabspraksis

##### Immaterielle aktiver

Immaterielle aktiver omfatter patenter, licenser og software, som måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Patenter og licenser afskrives lineært over den forventede brugstid, svarende til 5-8 år, mens software afskrives over en forventet brugstid på 3-7 år.

13 Materielle aktiver	30.04.2018	30.04.2019
<b>Grunde og bygninger:</b>		
Anskaffelsessum primo	60.420	61.449
Årets Tilgang	1.034	-
Afgang, apportindskud	-	-57.464
Årets Afgang	-5	-
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>61.449</b>	<b>3.985</b>
Afskrivninger primo	30.444	31.812
Årets af- og nedskrivninger	1.371	46
Afskrivninger, apportindskud	-	-30.841
Afskrivninger på afhændede aktiver	-3	-
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>31.812</b>	<b>1.017</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>29.637</b>	<b>2.967</b>
<b>Tekniske anlæg og maskiner:</b>		
Anskaffelsessum primo	97.495	100.213
Årets Tilgang	3.026	-
Afgang, apportindskud	-	-93.228
Årets Afgang	-308	-613
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>100.213</b>	<b>6.371</b>
Afskrivninger primo	71.394	76.738
Årets af- og nedskrivninger	5.652	727
Afskrivninger, apportindskud	-	-71.994
Afskrivninger på afhændede aktiver	-308	-613
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>76.738</b>	<b>4.858</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>23.475</b>	<b>1.513</b>

### Anvendt regnskabspraksis

#### Materielle aktiver

Materielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivninger fastsættes ud fra aktivernes forventede brugstid og scrapværdi. Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen, hjemtagelses- og installationsomkostninger samt klargøring af aktivet. Afskrivninger påbegyndes i den måned, hvor aktivet er klar til brug. Som hovedregel er brugstiden fastsat til:

Bygninger 40 år, Bygningsbestanddele 10 år, Tekniske anlæg, maskiner og driftsmateriel 8 år, Biler 5 år samt IT-udstyr 4 år

Grunde afskrives ikke. Der foretages årligt revurdering af aktivets brugstid og scrapværdi.

	30.04.2018	30.04.2019
<b>Andet driftsmateriel:</b>		
Anskaffelsessum primo	120.279	100.825
Årets Tilgang	1.503	954
Afgang, apportindskud	-	-53.404
Årets Afgang	-20.957	-997
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>100.825</b>	<b>47.398</b>
Afskrivninger primo	95.497	82.153
Årets af- og nedskrivninger	7.081	4.652
Afskrivninger, apportindskud	-	-48.699
Afskrivninger på afhændede aktiver	-20.450	-976
<b>Afskrivninger ultimo</b>	<b>82.127</b>	<b>37.130</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>18.698</b>	<b>10.249</b>
<b>Anlæg under udførelse:</b>		
Anskaffelsessum primo	1.880	993
Årets Tilgang	4.261	152
Afgang, apportindskud	-	-935
Årets Afgang	-5.148	-209
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>993</b>	<b>0</b>
<b>Samlet regnskabsmæssig værdi af tekniske anlæg og maskiner, andet driftsmateriel og materielle anlæg under udførelsen</b>	<b>43.166</b>	<b>11.763</b>
<b>Til sammenligning udgør allrisk forsikringssummen ultimo</b>	<b>307.841</b>	<b>17.986</b>

Offentlige tilskud til investeringer reducerer anlægsaktivets bogførte værdi og reducerer dermed afskrivningsgrundlaget. Efterfølgende omkostninger til fx udskiftning af bestanddele af et materielt aktiv, indregnes i den regnskabsmæssige værdi af det pågældende aktiv, når det er sandsynligt, at afholdelsen vil medføre fremtidige økonomiske fordele for koncernen. De udskiftede bestanddele ophører med at være indregnet i balancen, og den regnskabsmæssige værdi overføres til resultatopgørelsen. Alle andre omkostninger til almindelig reparation og vedligeholdelse indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

Fortjeneste og tab ved afhændelse eller udrangering af materielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem nettosalgsprisen og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Gevinst eller tab ved salget indregnes i resultatopgørelsen under andre driftsindtægter eller andre driftsomkostninger. Materielle aktiver nedskrives til genindvindingsværdien, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi. Nedskrivninger tilbageføres i det omfang, der er sket ændringer i de forudsætninger og skøn, der førte til den oprindelige nedskrivning.

14 <b>Finansielle aktiver</b>	30.04.2018	30.04.2019
<b>Moderselskabets kapitalandele i tilknyttede virksomheder:</b>		
Anskaffelsessum primo	629.896	629.896
Årets tilgang	-	117.320
Årets tilgang ved apportindskud	-	175.858
Årets afgang	-	-14.255
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>629.896</b>	<b>908.820</b>
<b>Nedskrivning primo</b>		
Nedskrivning primo	134.612	63.539
Årets tilgang	-	-
Tilbageførelse af tidligere års nedskrivninger	-106.073	-8.100
Årets nedskrivning	37.734	-
Kapitalandele med negativ værdi - overført til interne fordringer	-2.734	8.100
<b>Nedskrivning ultimo</b>	<b>63.539</b>	<b>63.539</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi ultimo</b>	<b>566.357</b>	<b>845.281</b>

Der er i regnskabsåret 2018/19 tilbageført tidligere kapitalandel med negativ værdi - overført til interne fordringer, da tidligere forudsætning er bortfaldet. Årets tilbageførelse vedr. tidligere nedskrivning i Day System A/S.

Der er i regnskabsåret 2017/18 foretaget tilbageførelse af tidligere års nedskrivninger vedrørende kapitalandele i Flügger Sp. Z.o.o og Flügger Iceland ehf. som følge af, at tidligere forudsætninger for nedskrivningerne er bortfaldet. Årets tilbageførelse af tidligere års nedskrivninger kan henføres til tilbageførelse af nedskrivninger af kapitalandele i Flügger Iceland ehf. og Flügger Sp. Z o.o., hvor der er anvendt en diskonteringsfaktor på henholdsvis 12,8 % og 10,7 %. De regnskabsmæssige værdier efter tilbageførelse af tidligere nedskrivninger udgjorde henholdsvis 101.096 t. DKK og 157.564 t. DKK.

I regnskabsåret 2017/18 kan årets nedskrivning primært henføres til nedskrivning af kapitalandele i Flügger Norway, hvor der er anvendt en diskonteringsfaktor på 9,3 %. Den regnskabsmæssige værdi efter nedskrivning udgjorde 69.349 t. DKK.

Vi har foretaget en nedskrivningstest af kapitalandele i tilknyttede virksomheder ved at sammenholde den beregnede kapitalværdi med den regnskabsmæssige værdi af hver enkelt kapitalandel. Der henvises til note 12 i koncernregnskabet for en nærmere beskrivelse af den udførte nedskrivningstest.

Der påhviler ingen væsentlige ikke-indregnede skatteforpligtelser på investeringer i tilknyttede virksomheder.

<b>Oversigt over selskaber i koncernen</b>	2018/19		
<b>Moderselskab:</b>	<b>Land</b>	<b>Selskabskapital</b>	<b>Ejerandel</b>
<b>Flügger group A/S</b> Islevdalvej 151, 2610 Rødovre	Danmark	60.000 t. DKK	100 %
<b>Tilknyttede selskaber:</b>			
<b>Flügger Denmark A/S</b> Islevdalvej 151, 2610 Rødovre	Danmark	15.500 t. DKK	100 %
<b>Flügger Sweden AB</b> Grönkullen, 517 81 Bollebygd	Sverige	60.000 t. SEK	100 %
<b>PP professional paint A/S</b> Islevdalvej 185, 2610 Rødovre	Danmark	600 t. DKK	100 %
<b>Flügger Sp. Z o.o.</b> Ul. Rakietowa 20A, 80-298 Gdansk	Polen	59.880 t. PLN	100 %
<b>Flügger Coating (Shanghai) co., Ltd.</b> Room 1806, Tomson International Trading Mansion, No. 1, Jilong Road, Shanghai Waigaoqiao Free Trade Zone	Kina	2.945 t. USD	100 %
<b>Flügger Norway AS</b> Fyrstikkertorvet Karoline Kristiansensvej 4, 0661 Oslo	Norge	4.600 t. NOK	100 %
<b>Flügger Iceland ehf.</b> Storhöfda 44, Reykjavik	Island	294.780 t. ISK	100 %
<b>Flügger Limited</b> Unit 8C, 8F, Wing Hang Insurance Building, 11 Wing Kut Street, Central	Hong Kong	2 HKD	100 %
<b>Flügger Paint (Shanghai) Co., Ltd.</b> No. 10 Standard Factory Building, Xinfei Park, New district Songjiang Industrial Zone East Section, Shanghai	Kina	2.600 t. EUR	100 %



15 <b>Varebeholdninger</b>	30.04.2018	30.04.2019
Råvarer og hjælpematerialer	19.120	-
Varer under fremstilling	2.584	-
Færdigvarer og handelsvarer	68.251	-
Nedskrivning for ukurans og sortimentoprydning	-4.961	-
<b>I alt</b>	<b>84.994</b>	<b>-</b>

16 <b>Tilgodehavender</b>		
Varedebitorer	72.234	-
Overskydende skat	-	4.656
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	152.870	81.383
Andre tilgodehavender	8.663	1.946
Periodeafgrænsningsposter	8.280	4.915
<b>I alt</b>	<b>242.047</b>	<b>92.900</b>

**Aldersopdelte varedebitorer inkl. hensættelse til tab:**

Ikke forfaldne	68.007	-
Op til 30 dage over forfald	1.360	-
Mere end 30 dage over forfald	1.466	-
Kundeforfald mere end 1 år efter udløb	1.401	-
<b>I alt</b>	<b>72.234</b>	<b>-</b>

**Nedskrivninger, som er indeholdt i tilgodehavender, har udviklet sig som følger:**

Primo	5.833	4.087
Afgang, apportindskud	-	-4.087
Nedskrivninger i året	1.414	-
Tilbageført vedr. tidligere år	-1.441	-
Realiseret i året	-1.718	-
<b>I alt</b>	<b>4.087</b>	<b>-</b>

**Anvendt regnskabspraksis**

**Varebeholdninger**

Varebeholdningerne måles til kostpris på grundlag af vejede gennemsnitspriser.

Kostprisen på råvarer omfatter anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Kostprisen for færdigproducerede varer og varer under fremstilling omfatter anskaffelsesprisen for medgåede råvarer, emballage, etiketter inklusive hjemtagelsesomkostninger med tillæg af medgået løn og indirekte produktionsomkostninger.

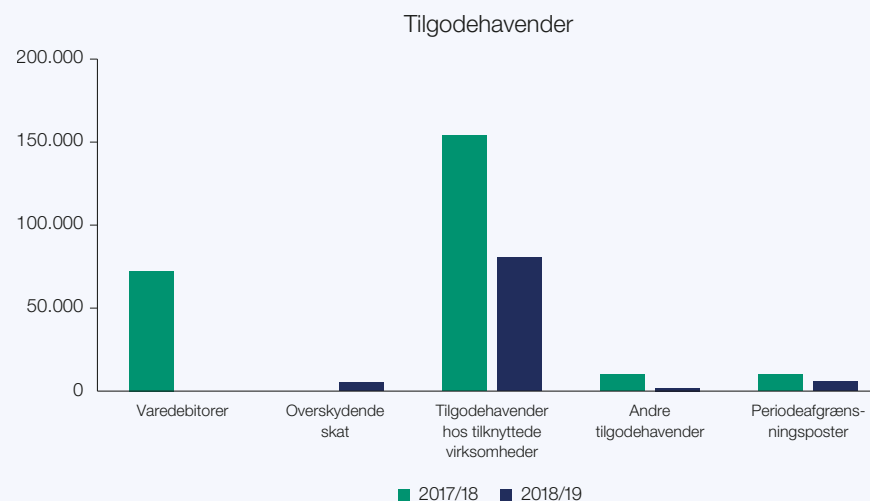
Der foretages nedskrivning til nettorealiseringsværdi, hvis denne er lavere end kostprisen. Nettorealiseringsværdien for varebeholdninger opgøres som forventet salgssum med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der afholdes for at effektivere salget, og fastsættes under hensyntagen til omsættelighed, ukurans og udvikling i forventet salgspris.

**Tilgodehavender**

Tilgodehavender indeholder kundetilgodehavender og andre, mindre tilgodehavender. Tilgodehavender måles ved første indregning til dagsværdi og efter første indregning til amortiseret kostpris fratrukket forventet tab.

**Nedskrivning af tilgodehavender**

Ved nedskrivning af tilgodehavender er varedebitorer inddelt i 2 grupper. Væsentlige og risikofyldte tilgodehavender vurderes separat, mens for tilgodehavender, hvor der ikke foreligger en objektiv indikation, anvendes den simplificerede "expected credit loss-model". Dette indebærer anerkendelse af en "forventet tab af levetid" for alle kundetilgodehavender. Tabssatserne fastsættes på grundlag af grupper af kundetilgodehavender, der deler samme risikomønster og forfaldne dage.



## 17 Dagsværdimåling af finansielle instrumenter

Niveau 1: Noterede priser (ikke justerede) på aktive markeder for identiske aktiver eller forpligtelser.

Niveau 2: Andre priser end på niveau 1, som er observerbare for aktivet eller forpligtelsen, enten direkte (som priser) eller indirekte (afledt af priser).

Niveau 3: Værdien for aktivet eller forpligtelsen er ikke baseret på observerbare markedsdata.

	30.04.2018			30.04.2019		
	Regnskabsmæssig værdi	Noterede priser	Andre opgørelsesmetoder	Regnskabsmæssig værdi	Noterede priser	Andre opgørelsesmetoder
Obligationer (niveau 1)	-	-	-	-	-	-
Børsnoterede aktier (niveau 1)	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter (niveau 2)	404	-	404	577	-	577
Pantebreve mv. (niveau 3)	21	21	-	27	27	-
I alt	425	21	404	604	27	577

## 18 Køb af virksomhed

Der har ikke været køb og salg af virksomheder de sidste 3 regnskabsår.

## 19 Egenkapital

Selskabskapital	30.04.2018	30.04.2019
Selskabskapital	60.000	60.000
A-selskabskapital (aktuelt: 590.625 stk. a 20 DKK)	11.812	11.812
B-selskabskapital (aktuelt: 2.409.375 stk. a 20 DKK)	48.188	48.188
Selskabskapital ultimo	60.000	60.000

Indbetalt selskabskapital udgør 60.000 t. DKK. Ikke indbetalt selskabskapital udgør 0 DKK. Selskabskapitalen har været uændret de seneste 5 år.

## Anvendt regnskabspraksis

### Værdipapirer

Børsnoterede værdipapirer indregnes på handelsdagen til dagsværdi under kortfristede aktiver og måles efterfølgende til dagsværdi. Ændringer i dagsværdien indregnes løbende i resultatopgørelsen under finansielle poster. Private pantebreve måles til dagsværdi efter individuel vurdering på balancedagen.

Værdipapirer betragtes som omsætningspapirer og præsenteres under kortfristede aktiver. Værdipapirer måles til dagsværdi og værdireguleres via resultatopgørelsen i overensstemmelse med IFRS 9.

### Likvide beholdninger

Likvide beholdninger omfatter kassebeholdninger og bankindeståender, herunder aftaleindlån. Beholdningerne måles til nominal værdi.

19 **Egenkapital, fortsat**

Udbytte og resultat pr. aktie	30.04.2018	30.04.2019
Foreslået udbytte pr. aktie på 20 DKK	15	10
Resultat pr. aktie på 20 DKK, fortsættende aktivitet	42,6	7,4
Resultat pr. aktie på 20 DKK, Ophørende aktivitet	11,9	12,0
Restulat pr. aktie på 20 DKK i alt	54,5	19,4
Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK, fortsættende aktivitet	42,6	7,4
Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK, ophørende aktivitet	11,9	12,0
Udvandet resultat pr. aktie på 20 DKK i alt	54,5	19,4

Resultatdisponering	30.04.2018	30.04.2019
Udbytte	45.000	30.000
Overført resultat, fortsættende aktivitet	78.162	-8.980
Overført resultat, ophørende aktivitet	33.969	34.519
Årets overførsler	157.131	55.539

Egne aktier	Antal stk. á 20 DKK	Anskaffelsessum	
		1.000 DKK	Andel af kapital
<b>30.04.2019</b>			
Beholdning primo	119.329	46.117	4,0 %
Købt i året	-	-	0,0 %
Anvendt i året	-5.936	-2.294	-0,2 %
Beholdning ultimo	113.393	43.823	3,8 %
<b>30.04.2018</b>			
Beholdning primo	122.849	47.477	4,1 %
Købt i året	-	-	0,0 %
Anvendt i året	-3.520	-1.360	-0,1 %
Beholdning ultimo	119.329	46.117	4,0 %

Aktiernes værdi til børskurs den 30. april 2019 androg 34.081 t. DKK (sidste år 42.004 t. DKK).  
Aktierne indregnes uden værdi.

**Anvendt regnskabspraksis**

**Egenkapital**

Reserve for valutakursregulering omfatter valutakursregulering af selvstændige udenlandske enheder med en anden funktionel valuta end DKK.

Der er indgået optionsaftaler med visse ledende medarbejdere som et led i koncernens program for incitamentsaflønnig. Aktieprogrammet indregnes som en egenkapitalordning, da programmet afregnes i aktier. Omkostningen føres i resultatopgørelsen henover optjeningsperioden, og i balancen under egenkapitalen.

Udbytte indregnes som en gældsforpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på generalforsamlingen.

**Foreslået udbytte pr. aktie á 20 DKK**

Aktiekapital / foreslået udbytte x 20 DKK

**Resultat pr. aktie á 20 DKK**

Årets resultat / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)

**Udvandet resultat pr. aktie á 20 DKK**

Årets resultat / Antal udestående aktier (inkl. A-aktier)

Anvendt "årets resultat": 21.241  
Anvendt "antal udestående aktier (inkl. A-aktier)": Gns. antal aktier  
Gns. antal aktier anvendt til beregning: 2.887

20	<b>Anden gæld</b>	30.04.2018	30.04.2019
	Feriepenge	24.990	11.952
	Sociale omkostninger	2.898	2.141
	Moms	2.250	7
	Anden gæld i øvrigt	16.770	6.741
	<b>I alt</b>	<b>46.908</b>	<b>20.840</b>

### Anvendt regnskabspraksis

#### Kortfristede gældsforpligtelser

Kortfristede finansielle forpligtelser omfatter bankgæld, leverandørgæld, gæld til hovedaktionær samt visse poster under anden gæld. Finansielle forpligtelser måles ved første indregning til dagsværdi fratrukket eventuelle transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles forpligtelserne til amortiseret kostpris ved at anvende den effektive rentes metode, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen som en finansiel omkostning over låneperioden.

21	<b>Forfaldstidspunkter af gældsforpligtelser</b>	Regnskabs- mæssig værdi	Indenfor 1 år
	Pengestrømme inkl. renter		
	30.04.2019		
	Bank	11.981	12.083
	Leverandørgæld	12.023	12.023
	Afledte finansielle instrumenter	860	860
	Øvrig gæld	73.069	73.069
	<b>I alt</b>	<b>97.934</b>	<b>98.036</b>
	30.04.2018		
	Bank	3.027	3.050
	Leverandørgæld	77.822	77.822
	Afledte finansielle instrumenter	402	402
	Øvrig gæld	59.868	59.868
	<b>I alt</b>	<b>141.120</b>	<b>141.143</b>

Ingen gæld forfalder senere end 1 år.

	<b>Udvikling i bankgæld</b>	30.04.2018	30.04.2019
	Bankgæld primo	14.073	3.027
	Bankomkostninger	405	256
	Ændringer i træk på kredit	- 11.451	8.698
	<b>Bankgæld ultimo</b>	<b>3.027</b>	<b>11.981</b>

### 22 Pantsætninger

Der er ikke stillet pant til sikkerhed.

## 23 Eventualforpligtelser

Pengestrømme inkl. renter	0-1år	1-5år	>5år	I alt
<b>2018/19</b>				
Garanti for huslejeoplygtelse overfor tilknyttede virksomheder	9.087	-	-	9.087
Huslejeoplygtelser	4.130	16.520	27.190	47.840
Leasing	1.068	1.232	-	2.300
Selvskyldnerkaution				-
<b>I alt</b>	<b>14.286</b>	<b>17.752</b>	<b>27.190</b>	<b>59.228</b>
<b>2017/18</b>				
Garanti for huslejeoplygtelse overfor tilknyttede virksomheder	9.159	-	-	9.159
Huslejeoplygtelser	11.837	40.349	28.243	80.429
Leasing	4.630	4.608	-	9.237
Selvskyldnerkaution				537
<b>I alt</b>	<b>25.625</b>	<b>44.957</b>	<b>28.243</b>	<b>99.362</b>

Moderselskabet er sambeskattet med alle danske, tilknyttede virksomheder.

Moderselskabet har fællesregistrering for moms med de danske, tilknyttede virksomheder.

De danske selskaber hæfter solidarisk for moms og afgifter.

## Anvendt regnskabspraksis

### Leasing

Leasingforpligtelser klassificeres regnskabsmæssigt som finansielle og operationelle leasingforpligtelser.

En leasingaftale klassificeres som finansiell, når alle væsentlige risici og fordele ved at eje det leasede aktiv er overført til leasingtager. Andre leasingaftaler klassificeres som operationelle.

Leasingydelse vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

Årets udgifter til operationel leasing som består af huslejeoplygtelser samt leasing for de fortsættende aktiviteter har andraget 5,8 mio. DKK (sidste år 5,8 mio. DKK).

## 24 Begivenheder efter udløb af regnskabsåret

16. maj 2019 er der indgået en betinget aftale om køb af 100 % af anparterne i selskabet C & Feel ApS, der blandt andet fremstiller og markedsfører indfarvet spartel under navnet DETALE CPH. Aftalen forventes at få effekt indenfor et par måneder, når betingelserne er faldet på plads. Opkøbet vil ikke påvirke koncernens omsætning eller resultat væsentligt. Den samlede købesum udgør 7,5-8,5 mio. DKK, hvoraf 5 mio. DKK vederlægges kontant samt en earn-out del, foreløbigt estimeret til ca. 2,5-3,5 mio. DKK

## 25 Nærtstående parter

Moderselskabets nærtstående parter består af:

### Moderselskabets tilknyttede virksomheder:

Flügger koncernen består af et antal selvstændige aktieselskaber. Ved intern handel, som har et betydeligt omfang, eller når et selskab udfører arbejde for et andet selskab, finder afregning sted på markedsbaserede vilkår eller på omkostningsdækkende basis. Samhandelsbetingelserne er dokumenteret ved skriftlige aftaler, medmindre der er tale om uvæsentlige transaktioner.

	2017/18	2018/19
Salg af ydelser til tilknyttede virksomheder	131.810	115.548
Køb af ydelser fra tilknyttede virksomheder	6.714	6.587
Renter til tilknyttede virksomheder	432	337
Renter fra tilknyttede virksomheder	3.088	2.703

Moderselskabets mellemværende med tilknyttede virksomheder fremgår af note 16 samt i moderselskabets balance. Af tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder udgør lån i alt 81,4 mio. DKK (sidste år 152,9 mio. DKK). Lånene forfalder til betaling, når selskaberne har overskydende likviditet, og forrentes på markedsdækkende vilkår. Renter vedrørende tilknyttede virksomheder fremgår af note 8 og 9.

Ulf Schnack som hovedanpartshaver for SUS 2013 ApS og ApS SPKR nr. 2722.

Koncernens hovedkvarter i Rødovre samt en forretning på Gl. Kongevej lejes af ApS SPKR nr. 2722. Lejemålet er etableret i 1958. Husleje udgør 4,1 mio. DKK for regnskabsåret 2018/19 (sidste år 4,1 mio. DKK). Depositum udgør 1,7 mio. DKK (sidste år 1,7 mio. DKK). Den samlede huslejepligtelse udgør 47,8 mio. DKK. SUS 2013 ApS er skattemæssigt administrationsselskab for alle koncernens danske selskaber.

### Moderselskabets bestyrelse og direktion:

Bortset fra ovenstående og vederlag til bestyrelse og direktion, jf. note 4, har der ikke været væsentlige transaktioner med nærtstående parter.

## 26 Koncernforhold

SUS 2013 ApS (Flügger holding) CVR-nr. 25550668, Rødovre, skal på grund af sin ejer- og stemmeandel af Flügger group A/S, jfr. side 30, udarbejde koncernregnskab, hvori Flügger group A/S indgår. Regnskabet kan rekvireres hos Erhvervsstyrelsen.



## 27 Finansielle risici

### Kreditrisici:

Koncernen udsættes for kreditrisici på tilgodehavender samt bankindeståender. Flugger er begunstiget af en bred kundekreds, og kreditrisikoen er således spredt på mange små og mellemstore fordringer. Historisk har tab været meget begrænset, hvilket tilskrives den store spredning samt grundige kreditvurderingsprocedurer ved tilgang af nye kunder og en tæt, løbende opfølgning. For debitorer henvises til aldersfordelingen i note 16.

Kreditrisiko relateret til indeståender og sikringsinstrumenter vurderes at være uvæsentlig, da koncernens bankforbindelser alle har høj kreditrating, hvilket er et central kriterium for, at et samarbejde kan indledes.

Den maksimale kreditrisiko svarer i al væsentlighed til de regnskabsmæssige værdier, og koncernen har ikke væsentlige risici vedørende en enkelt kunde eller samarbejdspartner.

### Renterisici:

Den stærke likviditet i regnskabsåret kombineret med en fortsat forventning om en relativt lav investeringstakt på kort og mellemlangt sigt vil sandsynligvis indebære en lavere udnyttelse af koncernens lånefaciliteter. Dette medfører, i kombination med den nuværende lave rente, at renterisikoen vurderes som uvæsentlig for koncernen.

### Valutarisici:

Koncernen er som følge af sin drift, investeringer og finansiering eksponeret over for ændringer i valutakurser. Koncernens finansielle risici styres centralt i koncernens økonomiafdeling. Nedenfor gives der oplysninger om de forhold, der kan påvirke beløb, betalingstidspunkt eller pålidelighed af fremtidige betalinger, hvor sådanne oplysninger ikke fremgår direkte af regnskabet eller følger almindelig sædvane.

På de fleste af koncernens markeder er der i vid udstrækning en naturlig afdækning af valutakursrisici, idet der i flere lande er både salg og produktion, som i vidt omfang afregnes i landets egen valuta. Det norske marked er en undtagelse herfra, idet koncernen ikke har nogen produktion og dermed en stor omkostningsbase, der afregnes i lokal valuta. Der foretages afdækning 12 måneder frem af likviditetsoverskuddet i NOK, som inkluderer betaling for køb af varer internt i koncernen. Der benyttes risk reversals og terminsforretninger som sikringsinstrumenter. Oversøiske indkøb, som afregnes i USD, sikres ved brug af terminsforretninger 6-12 måneder frem. Resultatopgørelsen i koncernen påvirkes af ændringer i valutakurserne.

Koncernens valutapolitik er at balancere ind- og udbetalinger i lokal valuta i videst muligt omfang. Koncernen søger generelt ved placering af overskydende likviditet at minimere nettoeksponeringen i de enkelte valutaer. Investeringer i tilknyttede virksomheder er ikke valutakurssikret. Eventuelle kursreguleringer bogføres direkte på egenkapitalen. I nedenstående oversigt er eksponering på balancen dagen over for kursændringer vist pr. valuta med udgangspunkt i de enkelte koncernvirksomheders funktionelle valuta.

Valuta	Sikringsinstrument	Gns. sikringskurs		Nominel værdi, lokal valuta		Markedsværdi af sikringsinstrumenter			
						Aktiver	Forpligtelser	Aktiver	Forpligtelser
		30.04.2018	30.04.2019	30.04.2018	30.04.2019	30.04.2018		30.04.2019	
PLN	Salg	Forward	1,7013		20.300.000				502.987
USD	Køb	Forward	6,1172	6,3320	1.400.000	50.558	91.951	350.608	9.591
NOK	Køb	Option	0,7327	0,7248	109.100.000	353.138		226.226	
NOK	Salg	Option	0,8001	0,7923	109.100.000		313.075		347.436
<b>Total</b>						<b>403.696</b>	<b>405.026</b>	<b>576.834</b>	<b>860.014</b>

Markedsværdireguleringer af valutakurssikringsinstrumenter indregnes i anden totalindkomst. Positive markedsværdier indregnes som Tilgodehavender og negative markedsværdier indregnes som Anden gæld.

Alle sikringskontrakter udløber indenfor 1 år.

## 27 Finansielle risici, fortsat

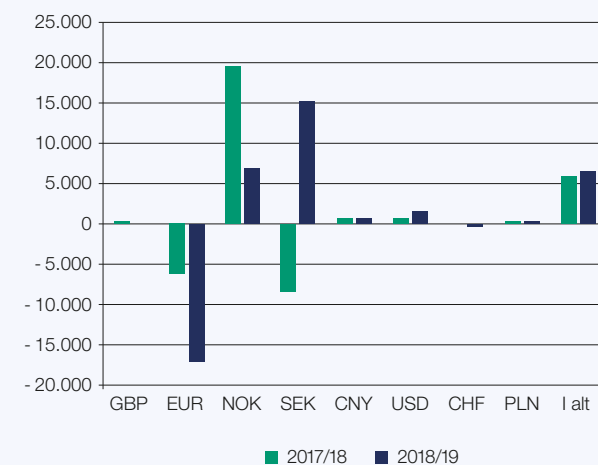
Moderselskabets valutaposition i balancen, 1.000 DKK	Værdipapirer og likvider	Tilgodehavender	Gældsforpligtelser	Nettopositioner
GBP	-	-	-	-
EUR	3.497	-	-20.515	-17.018
NOK	6.617	-	-18	6.599
SEK	16.466	-	-1.498	14.968
CNY	448	-	-	448
USD	1.610	-	-70	1.540
CHF	-	-	-19	-19
PLN	9	-	-7	2
<b>30. april 2019</b>	<b>28.647</b>	<b>-</b>	<b>-22.127</b>	<b>6.520</b>
GBP	60	-	-	60
EUR	2.849	5.126	-14.400	-6.425
NOK	19.376	-	-4	19.372
SEK	134	-	-8.551	-8.417
CNY	428	103	-	531
USD	719	-	-178	541
CHF	-	-	-	-
PLN	71	-	-	71
<b>30. april 2018</b>	<b>23.637</b>	<b>5.229</b>	<b>-23.133</b>	<b>5.733</b>

Moderselskabets valutaposition er en opstilling af valutaer som de monetære poster er denomineret i.

Bank og andre kreditinstitutter, forrentet gæld til dattervirksomheder mv.:

Moderselskab-Renteinterval	Gæld i alt 0-2 %	Gæld i alt 2-5 %	Gæld i alt 5- %	Gæld i alt
SEK	-	-	-	-
DKK	54.519	-	-	54.519
ISK	-	6.724	-	6.724
PLN	-	-	-	-
CNY	-	-	-	-
<b>30. april 2019</b>	<b>54.519</b>	<b>6.724</b>	<b>-</b>	<b>61.243</b>
SEK	-	-	-	-
DKK	3.027	-	-	3.027
ISK	-	4.447	-	4.447
PLN	-	-	-	-
CNY	1.284	-	-	1.284
<b>30. april 2018</b>	<b>4.311</b>	<b>4.447</b>	<b>-</b>	<b>8.758</b>

Nettopositioner



### Analyse af moderselskabets valutafølsomhed:

Valutakursændringer hvor Flügger har den største eksponering er SEK og NOK. Såfremt valutakursen ville stige med 5% over for DKK, har det følgende virkning på resultat og egenkapital, mens et tilsvarende fald har modsat effekt.

Moderselskabets valutaudsving i Resultat- og egenkapitalpåvirkning	SEK	NOK	EUR
	748	330	-851

### Kapitalstruktur

Selskabets ledelse vurderer løbende virksomhedens kapitalstruktur, herunder behovet for likviditet, kreditfaciliteter og egenkapital i relation til selskabets og aktionærernes interesser. Det overordnede mål er at opretholde en kapitalstruktur, som sikrer selskabets evne til at operere som en going concern, og som giver mulighed for et tilfredsstillende afkast til virksomhedens aktionærer.

Det er målsætningen at fastholde en egenkapitalandel på 65%-70% hvilket koncernen opfylder. Som konsekvens af ændringen til anvendt regnskabspraksis for IFRS 16 Leasing for det kommende regnskabsår, justeres målene til egenkapitalandel til 45-50%. Der er ikke i regnskabsåret foretaget ændringer i koncernens principper for kapitalstyring og koncernen er ikke underlagt eksterne kapitalkrav.



