

Generalforsamling i Gabriel Holding A/S 15. december 2022**Bestyrelsens beretning**

v/bestyrelsesformand Jørgen Kjær Jacobsen

"Jeg glæder mig i denne tid". Sådan begynder Jensenius' og Krohns "Peters Jul". Jeg glæder mig hvert år ved denne tid, hvor jeg skal aflægge Gabriels beretning. I år er ingen undtagelse, hvor jeg på bestyrelsens vegne skal berette om regnskabsåret 21/22.

Da vi sad her sidste år, fortalte jeg, at det var 170 år siden, at Kjærs Mølles Fabrikker blev stiftet som en industri-virksomhed. Det var en milepæl blandt mange. I år står dog ikke tilbage for sidste år, hvad angår milepæle, for regnskabsåret 21/22 er året, hvor Gabriel-koncernen for første gang har kunnet offentliggøre en årsomsætning, der passerer en mia. kr.

De globale markeder, vurderer vi, har været stabile i løbet af året med en let negativ tendens i slutningen af regnskabsåret, hvor vi oplevede et fald i ordreindgangen. Overordnet har vi været begunstiget af et rimeligt stabilt marked over en bred kam. Under de omstændigheder leverer Gabriel-koncernen pæne vækstrater.

Når det er sagt, har vi med en organisk vækst på 32% overgået selv vores mest positive forventninger til året. Hen over årets fire kvartaler lød vækstraterne på henholdsvis 32%, 37%, 46% og 12%.

I Gabriel er det en stærk forretningsmodel og organisation, der skaber resultaterne. Når markederne er stabile, skaber vi selv væksten.

Vi står ved og gentager gerne den enkle formel. Gabriel øger år for år salgsindsatsen. Konkret sker det gennem nyansættelser og konstante forbedringer i salgsorganisationens produktivitet, som løbende måles. Konstant øges tilgangen af nye produkter, og Gabriel søger ind på nye geografiske markeder.

I Gabriel har vi fortsat et mål om en gennemsnitlig årlig vækst i omsætning og indtjening på mindst 15 %. Det fordrer, at der med jævne mellemrum realiseres akquisitioner, der stemmer med vores forretningsgrundlag, vision, strategi og politikker.

Vækstformlen bruges præcist og systematisk. Og den virker, fordi Gabriel har en stærk organisation med dygtige, kompetente ledere og medarbejdere, der eksekverer den lagte strategi.

Gabriels strategi omfatter to områder, nemlig

- For det første – at være den stærkeste leverandør af møbelstoffer til de globalt ca. 70 største producenter og distributører af erhvervsmøbler. Dermed sikrer vi, at vi vokser med de største kunder, dem der har det største potentiale og de største økonomiske muskler til at købe de andre.

Og

- For det andet – at vi også udvikler os sammen med vores kunder, at vi er en innovativ partner, der har intelligens og viden om vores kunders kunder, og hvilke krav og behov de skal have opfyldt. Derfor omfatter vores leverancer også værdikædens led videre fra og med møbelstoffer, hvilket i dag omfatter tilskæring, syning, polstring og montering af møbeldele og lydæmpende skærmvægssystemer. De mange funktioner finder i dag sted på flere kontinenter, nemlig der, hvor det er konkurrencedygtigt, og hvor vi er tæt på kunderne. Gabriel er en global virksomhed med alle de komplikationer og muligheder, det indebærer.

Gabriel agerer inden for og har kontrol med en lang værdikæde fra råvarer, via halvfabrikata til færdige komponenter, der anvendes til de endelige produkter, nemlig møbler og øvrige polstrede elementer. Det kan for udenforstående virke kompliceret, men logistik, kvalitets- og miljøstyring er og har i mange år været kerneprocesser i Gabriel, så der er en høj grad af sikker systematik i disse komplicerede sammenhænge.

Strategien gennemføres, og den virker.

Da vi gik ud af regnskabsåret 2020/21, havde vi forventninger om, at vi i det nu afsluttede regnskabsår 2021/22 kunne opnå en omsætning i niveauet 890-930 mio. kr. og et primært resultat i niveauet 64-67 mio. kr.

Efter første kvartal kunne vi registrere, at konverteringen fra potentialer til realiserede kunderelationer gik bedre, end vi havde forventet og vi opjusterede på den baggrund forventningerne til året til en omsætning i niveauet 930-960 mio. kr. og et EBIT-resultat på 67-73 mio. kr.

Efter yderligere 3 måneder stod vi der så igen med en fortsat flot salgsudvikling og en fin resultatskabelse. På den baggrund justerede vi igen forventningerne opad, og denne gang til en forventning om en omsætning i niveauet 990 – 1.020 mio. kr. og et EBIT-resultat på 73-78 mio. kr.

Med en omsætning på 1.065 mio. kr. svarende til en 32% vækst i omsætning kan vi konstatere at forventningerne til omsætningen til fulde blev indfriet, mens vi med et EBIT-resultat på 64,9 mio. kr. må indse at vi ikke nåede i mål med vores resultatmæssige ambitioner. De 64,9 mio. kr. udgør en stigning på 12%, og vi blev i Gabriel, som hos så mange andre i 2022, fanget i uventede prisstigninger på energi, råmaterialer og meget mere, som vi ikke til fulde fik kompenseret gennem regulering af vores salgspriser. Lad mig komme tilbage hertil lidt senere.

Resultat før af- og nedskrivninger (EBITDA) steg til 107,5 mio. kr. (96,5 mio. kr.).

Resultat af primær drift (EBIT) steg som nævnt til 64,9 mio. kr., og overskudsgraden blev 6,1% (7,2 %), mens resultat før skat steg med 37% til 80,6 mio. kr.

Vedrørende resultatet før skat skal det bemærkes, at finansposterne i det forgangne år har udgjort en nettoindtægt på 15,6 mio. kr. hovedsageligt som følge af en stigende dollarkurs i perioden. Forholdet er relateret til koncernintern finansiering til det amerikanske og det mexicanske datterselskab. Det er fint, når dollaren stiger, men ikke når den falder.

Pr. 1. oktober 2022 præsenteres dele af mellemregningerne som langfristede tilgodehavender, der anses som en del af nettoinvesteringen i de nævnte datterselskaber. Derved undgår vi fremover de store påvirkninger af en fluktuerende dollarkurs i resultatopgørelsen. I fremtidige sammenligninger mellem regnskabsårene 21/22 og 22/23 forventes det imidlertid at få en synlig negativ nettoeffekt på finansposterne samt resultatet før og efter skat.

Resultatet efter skat steg til 58,2 mio. kr.

Bestyrelsen finder de opnåede resultater – under omstændighederne – tilfredsstillende, og vi føler os fortsat trygge ved selskabets økonomiske styrke og dokumenterede konkurrenceevne.

Koncernens indsats og investeringer blev således igen øget på en række nøgleområder i 2021/22. Jeg kan nævne følgende:

- Den globale tilstedeværelse er styrket gennem åbning af showrooms i Asien, Europa og USA.
- Produktionsenhederne er udvidet i løbet af året og har tillige gennemgået større investeringer i ny teknologi, der skal medvirke til både at øge kapacitet og produktivitet.

- I 2021/22 blev der investeret 25,7 mio. kr. (23,2 mio. kr.) i produktudvikling. Der blev lanceret 7 nye tekstiler, og 2 eksisterende produkter blev opdateret. I FurnMaster og Screen Solutions blev der realiseret nye produkter direkte udviklet til og sammen med strategiske kunder.
- Gennemsnitligt 210 medarbejdere var ansat i salgs- og produktudvikling mod 186 året før.

Disse nævnte hårde data dokumenterer, at strategien konsekvent eksekveres.

Der bør være god grund til at tro på, at Gabriel også fremover vil levere vækst i omsætning og indtjening. Koncernen har et klart defineret og identificeret potentiale, den nødvendige struktur, kompetence og kapital til at fastholde den høje vækst, og de nødvendige indsatser bliver gjort år for år.

Gabriels kerneprocesser og selvforbedrende ledelsesprocesser fastholdes. Ledelse og bestyrelse har konkrete mål for og indikatorer, der viser, om den fastlagte strategi bliver gennemført. Der er tale om en systematisk tilgang, der holder ledelsen orienteret om, at strategisk planlagte aktiviteter gennemføres, og at det sker med en stadig stigende produktivitet.

Desuden følges udviklingen i omsætningspotentialer til Gabriels ca. 70 globale strategiske kunder, der anvender og har brug for tekstiler til erhvervsmøbler, polsterprocesser, færdigmontering af erhvervsmøbler i store serier samt lyddæpende skærmvægge og rumdelere. Potentialer har, primært som følge af en styrket position på det europæiske marked samt fortsat udvikling af potentialer i USA og Asien, været stigende i regnskabsåret. Dette til trods for, at de kortsigtede markedsmæssige forudsætninger har givet sine udfordringer.

I det følgende koncentrerer vi os om det regnskabsresultat, som vi nåede i 2021/22.

Gabriel offentliggjorde årsrapporten den 17. november 2022, hvor den også blev offentliggjort på selskabets hjemmeside. Nu foreligger den også i trykt udgave.

- Årsrapport 2021/22.
- Bæredygtighedsrapport 2021/22 som igen i år også er interessant læsning findes tilgængelig på www.gabriel.dk
- Ligesom de øvrige lovpligtige redegørelser

Gabriels bæredygtighedsrapport er højaktuel. Her kan man bl.a. orientere sig om virksomhedens produktudvikling, som tager udgangspunkt i fremtidens krav om cirkulær økonomi, herunder lang levetid, indhold af genanvendte og genanvendelige materialer samt anvendelse af fornybar energi. Bæredygtighed er og har i mange år været et væsentligt parameter i Gabriels DNA – en integreret del af strategien, som bidrager til Gabriels fortsatte og udbyggede konkurrenceevne.

Som et børsnoteret selskab er Gabriel også omfattet af anbefalingerne for god selskabsledelse. Vi ser arbejdet med anbefalingerne som en vedvarende og vigtig proces og forholder os hertil samt rapporterer herom i den lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse.

Gabriels redegørelse for kønsmæssig sammensætning af ledelsen er i år integreret i redegørelse for mangfoldighedspolitik. Den kønsmæssige sammensætning af ledelsen er uændret, en ambition om balance mellem begge køn. Målet er helt enkelt over tid at opnå en ligelig fordeling. Andelen af det underrepræsenterede køn udgjorde i bestyrelsen 25 %, i direktionen 0 % og i mellemlidelsen 31 %.

Bestyrelse og direktion vurderer løbende kompetencekravene, og for at opfylde målsætningen om en kønsmæssigt balanceret ledelse i alle lag vil koncernen fortsætte sine bestræbelser på at fremme udviklingen og støtten heraf.

Det forventes at have lange udsigter at nå målopfyldelse vedr. en kønsmæssigt balanceret sammensætning af ledelsen, da stigningen af andelen af det underrepræsenterede køn alene finder sted ved behov for ændring i eller udvidelse af de enkelte ledelseslag.

Vi gennemfører årligt en bestyrelseevaluering for at sikre, at vi har de nødvendige kompetencer samt et velfungerende internt samarbejde, herunder ift. direktionen. I år blev evalueringen faciliteret af eksterne konsulenter.

De vigtigste konklusioner og resultater var, at bestyrelsen og bestyrelsesudvalgene har fastholdt en positiv udvikling i forhold til engagement, påkrævede kernekompetencer og den sparring, der er leveret fra og mellem bestyrelses- og udvalgsmedlemmerne, herunder i relationen mellem bestyrelse og direktion. Tillige konkluderede evalueringen, at bestyrelsen fortsat har indgående branchekendskab og kompetencer, der understøtter Gabriels forretningsmæssige og strategiske mål.

På baggrund af forrige års evaluering og efterfølgende drøftelser i bestyrelsen blev det i 2021 besluttet at nedsætte et cybersikkerhedsudvalg med fokus på de forretningsmæssige risici, der relaterer sig til it- og cyberområdet, samt løbende kontrol af virksomhedens beredskab og iværksatte tiltag. Ledelsen har siden tilføjet digitalisering som en opgave i bestyrelsens udvalgsregi.

Status er, at der pr. dags dato er nedsat følgende bestyrelsesudvalg i Gabriel Holding A/S

- Revisionsudvalget
- Governance-, vederlags- og nomineringsudvalget
- Akkvisitions- og ejendomsudvalget
- Cybersikkerheds- og digitaliseringsudvalget

Produktivitet

Bestræbelserne på konstant at forbedre produktiviteten målt som forholdet mellem bruttoavance og omkostninger er central i den måde, hvorpå selskabet udvikles.

Nøgletallet for personaleomkostninger var uændret 2,3. Det er et resultat af, at vi har prioriteret en fortsat forretningsudvikling og har udvidet tilstedeværelsen i et år, hvor stigningen i dækningsbidraget tillod en forøget indsats. Gennem året var der i koncernen gennemsnitligt ansat 1.358 medarbejdere mod 1.163 sidste år. Ved årets udgang var tallet 1.351, heraf 984 i produktionen, 211 i salg og udvikling samt 156 i administrationen.

Nøgletallet for andre eksterne omkostninger faldt til 4,0 mod 4,3 året før som følge af inflationspåvirkning på vores eksterne omkostninger.

Vi fastholder målet om en stigende EBIT-margin som et af koncernens overordnede økonomiske mål. Det mål blev dog ikke nået i 2021/22, da overskudsgraden faldt til 6,1 % (7,2 %). Koncernens bruttomargin faldt nemlig til 32,5% mod 36,4 % sidste år.

Bruttoavancen er for hele regnskabsåret negativt påvirket af omkostningsstigninger på råvarer, komponenter, fragt og energi, der ikke til fulde er kompenseret gennem regulering af koncernens salgspriser. Hertil kommer forskydninger i koncernens produktmix samt afholdte tilpasningsomkostninger.

Gennem året har ledelsen tilstræbt en balanceret strategi med løbende justeringer af salgspriser. De afspejlede de væsentlige omkostningsstigninger, som koncernen blev mødt af. Samtidig var det vigtigt at handle i respekt for de langvarige partnerskaber, som koncernen gennem mange år har skabt globalt. Vi har ageret med vanlig ordentlighed og respekt med tanke på den lange sigt.

Vores ømme tå er fortsat en stigning i arbejdskapitalen. Den primære årsag er, at aktiviteterne i FurnMaster også i 2021/22 blev øget betydeligt. Det påvirker arbejdskapitalen, der steg med 39% i året til 311 mio. kr.

Det var vores forventning, at arbejdskapitalandelen skulle være nedbragt i regnskabsåret. Den store tilgang af nye kunderelationer samt forøgelse af lager til sikring af leveringsevne i den udfordrende supply chain-situation globalt betød imidlertid, at forbedring af den relative arbejdskapital ikke blev gennemført.

Forretningsmodellen i FurnMaster-aktiviteterne indebærer, at Gabriel overtager dele af kundernes varelagre. Nøgletallet for bruttoavancen i forhold til arbejdskapitalen blev kr. 1,1 mod kr. 1,3 pr. arbejdskapitalkrone sidste år. Der gøres kontinuerligt bestræbelser på at forbedre dette forhold.

Salgsindsats

Key Account Management-processen (KAM-processen) er en kerneprocess i Gabriel. Investeringer i KAM-processen har en overskuelig tilbagebetalingstid og øger potentialerne i alle forretningsenheder.

KAM-styrkens indsats måles nøje i forhold til de indsatsmål – også kaldet KPI-mål, der er fastlagt for området. Der har igen i 2021/22 været ydet en fremragende og målrettet indsats med en stigende og flot opfyldelse af indsatsmålene og igen med en stigning i produktiviteten i salgsindsatsen.

Salgsledelsen bestræber sig konstant på at finde nye veje til en forbedret effekt af indsatsen, der både gøres direkte over for udvalgte strategiske kunder og indirekte over for deres afdelinger, forhandlere og specificerende led.

I Europa har både eksekvering af salgsarbejdet samt den strategiske udvikling af tilstedeværelsen sikret en meget tilfredsstillende salgsudvikling for den europæiske tekstilforretning. Koncernens europæiske salgstilstedeværelse er udbygget gennem året blandt andet med videreudvikling af salgssamarbejdet med tæppevirksomheden Ege Carpets. Samarbejdet blev initieret med fælles showrooms i København, Stockholm og Oslo, hvor tekstile designløsninger er omdrejningspunktet for professionel rådgivning og inspiration. Samarbejdet udvides løbende og supplerer koncernens fortsatte selvstændige etableringsstrategi, hvor showroom i Madrid (Spanien) sammen med en udvidelse af tilstedeværelsen i London (UK) udgør de næste skridt i eksekveringen af strategien i Europa.

I Asien udgør de nuværende 10 kontorer og showrooms en stærk base for regional udvikling, hvor den til tider vanskeliggjorte bevægelsesfrihed kan overkommes gennem god lokal tilstedeværelse. I USA udgør det regionale hovedkontor i Grand Rapids en stærk base for koncernens udviklingsamarbejde med de markedsledende amerikanske aktører. Det veletablerede showroom i Chicago (Illinois) suppleres i starten af regnskabsåret 2022/23 med et showroom i New York (New York).

KAM-processen eksekveres effektivt i tæt og systematisk samspil med Gabriels øvrige kerneprocesser, nemlig logistikprocessen samt proces- og produktinnovationsprocesserne.

Koncernens forretningsenhed FurnMaster har bidraget med store vækstrater og udgjorde en væsentlig andel af årets omsætningsvækst. FurnMaster består i 2022 af polsterenheder i Litauen, Polen og Mexico, som alle er markant udvidede i det forgangne år.

Forretningsenheden SampleMaster, der udvikler, producerer og sælger salgsmaterialer, gennemførte planlagte investeringer i salg, produktudvikling og produktion og realiserede en tilfredsstillende omsætningsfremgang.

I indeværende regnskabsår 2022/23 vil forøgelse af salgsorganisationen og den globale tilstedeværelse igen være et grundlæggende parameter i vækststrategien.

Produktudvikling

I 2021/22 lancerede Gabriel 7 nye kerneprodukter på verdensmarkedet. Der er konstant nye produkter i de enkelte udviklingsfaser, som primært foregår koordineret og afstemt med strategiske kunder. Det øger både træfsikkerheden og hastigheden, hvormed de nye produkter bliver bragt til markedet. I markedet er indtrængningstiden for nye produkter og komponenter temmelig lang, da der skal kæmpes både med forskellige krav til dokumentation og i mindst lige så høj grad med vaner.

Vores eget krav til produktporteføljen er, at over 30% af omsætningen skal stamme fra produkter, der er yngre end fem år. I 2021/22 udgjorde nye produkter 33%.

Efter et par år med manglende målopfyldelse er det tilfredsstillende at konstatere, at den blinkende gule lampe er slukket. Vores mål er ambitiøst og rammes i perioder af, at nogle omsætningstunge produkter passerer femårsaldersgrænsen og skal udlignes af de nyere produkter.

Området kræver en konstant og systematisk indsats med stor ledelsesmæssig bevågenhed, hvilket dygtigt udføres af Gabriels ledelse.

Logistikprocessen/ Priskonkurrenceevne

Logistikprocessen og processen til sikring af stærk konkurrenceevne har været en prioriteret kerneproces i det forgangne regnskabsår på lige fod med tidligere år.

Helt tilbage i perioden 1998 til 2008 outsourcete Gabriel alle processer i den daværende fuldt vertikale produktion af møbelstoffer. I løbet af de seneste år har produktion, som begreb under logistikprocessen, gjort comeback i koncernen blandt andet som følge af etableringer i FurnMaster, tilkøbt FurnMaster-enhed i Mexico og købet af den mangeårige partner BTC i Litauen.

Vi har et stærkt globalt produktions-set-up, som vi i år skal være særlig tilfredse med, da det sammen med en dygtig indsats har sikret, at Gabriel har været i stand til at imødekomme de stigende behov. Vi har også været ramt af stigende komponent-, råvare-, kemikalie-, energi- og fragtpriiser, men er kommet tilfredsstillende igennem. Det vidner om en af styrkerne i koncernens procesorientering.

Og så lidt om resultatopgørelse og balance

Under næste punkt på dagsordenen vil selskabets revisor gennemgå den vigtigste del af regnskabet.

Inden da er det værd at foretage en sammenligning af det realiserede årsresultat med Gabriels overordnede økonomiske mål

Gabriel tilstræber at opnå

- Et afkast af den investerede kapital (ROIC) på mindst 15% (15,3 %) før skat.
- En stigende overskudsgrad (EBIT-margin) – fra 7,2% til 6,1 %
- En gennemsnitlig vækst i resultat pr. aktie på mindst 15% (26 %)
- En gennemsnitlig vækst i omsætningen på mindst 15% (32 %)

På trods af den manglende målopfyldelse på et af vores hovedmål finder bestyrelsen under de givne omstændigheder resultaterne tilfredsstillende.

og her kommer vi så til ejendomsføljetonen

I en årrække har vi på generalforsamlingen kommenteret på vores domicilejendom her i Aalborg. I år er dette et afsnit, vi kommer hurtigt omkring, idet salgsprocessen fortsat er sat i bero.

Udbytte igen i år

Med en soliditet på 41 %, et tilfredsstillende cash flow og et godt kapitalberedskab finder bestyrelsen det forsvareligt og passende at foreslå et udbytte på kr. 10,75 pr. aktie svarende til en payout-ratio på 35 %.

Gabriels børskurs sluttede regnskabsåret i kurs 515 mod 630 på samme tidspunkt sidste år. Her ved middagstid var Gabriels aktiekurs imidlertid kurs 535.

Traditionen tro kommenterer ledelsen ikke koncernens børskurs offentligt.

Gabriels vederlagspolitik blev godkendt på generalforsamlingen i 2020 og danner de overordnede rammer og retningslinjer for aflønning af bestyrelsen og direktionen. Vi mener fortsat, at den inden for de givne rammer bidrager til Gabriels forretningsstrategi og langsigtede interesser. Der foreligger ingen afvigelser eller fravigelser fra retningslinjerne i politikken i regnskabsåret 21/22. Vederlagsrapporten fremlægges i dag til vejledende afstemning.

Politikken foreslås imidlertid justeret og er til afstemning senere i dag, og gældende udgave forefindes som altid på selskabets hjemmeside.

Gabriels bestyrelses- og udvalgshonorarer foreslås som følge af ændring i politikken reguleret i henhold til den oversigt, der medgik i indkaldelsen til denne generalforsamling.

Som afslutning vil jeg sammenfatte året 2020/21

- Regnskabsåret blev realiseret med endnu en omsætningsrekord og en stigning i indtjeningen.
- Gabriel realiserede således en organisk vækst i omsætningen på 32%.
- Det primære resultat (EBIT) steg med 11%.
- Gabriel eksekverede sin strategi og gennemførte alle planlagte og øgede sine udviklings- og salgsaktiviteter.
- Gabriels globale struktur med tre akser (Amerika, Europa, Asien) er blevet fastholdt, konsolideret og enkelte steder udbygget.
- Der udbetales udbyttet på 10,75 kr. pr. aktie.
- Gabriels aktiekurs faldt i regnskabsåret med 18 % til 515 og er i dag 535.
- Det er ledelsens opfattelse, at omsætning og resultat i det kommende regnskabsår 2022/23 fortsat vil være udfordret af den internationale politiske situation, energiforsyning, inflation og deraf afledte markedsmæssige og logistiske udfordringer og usikkerheder.

- På den baggrund forventer ledelsen en omsætning i niveauet 1.000-1.100 mio. kr. og et primært resultat (EBIT) i niveauet 50-60 mio. kr. Ledelsen bemærker, at årets forventninger er behæftet med en større grad af usikkerhed end normalt, som følge af de geopolitiske udfordringer.

Frugttræet Gabriel er vokset, står solidt plantet i god jord og i et fornuftigt klima.

Det er passet og plejet med henblik på at opnå en ny god høst i indeværende regnskabsår 2022/23 og årene, der følger.

På den baggrund vil jeg rette en stor tak til alle medarbejdere, ledelse og direktion for en solid indsats. Jeg vil ligeledes takke mine kolleger i bestyrelsen for et godt og konstruktivt samarbejde.

Med disse ord nåede jeg til vejs ende med bestyrelsens beretning. Endnu engang vil jeg glæde mig over året, der er gået, hvor Gabriel igen leverede et flot resultat, og hvor der igen med forøget indsats blev investeret i fremtiden.

Tak for ordet.