

Generalforsamling i Gabriel Holding A/S 14. december 2023**Bestyrelsens beretning**

v/bestyrelsesformand Jørgen Kjær Jacobsen

Årets generalforsamling er en god anledning for vores aktionærer til at besøge Gabriels hovedkvarter her i Aalborg. I år er det også blevet muligt at følge generalforsamlingen på skærmen, der hvor man nu befinder sig.

Lad det være sagt med det samme: Vi fik ikke opfyldt de forventninger til omsætning og resultat for regnskabsåret 2022/23, som vi fremsatte ved samme tid sidste år.

Efter coronaen kom nye geopolitiske udfordringer og stigende inflation og renteniveau på dagsordenen. Ordretilgangen til vores FurnMaster-produktionsenheder faldt. Da FurnMaster er møbelstof-kundernes outsourcing partner, er den del af Gabriels omsætning følsom over for hurtige ændringer i møbelproducenternes sourcing-dispositioner. I FurnMaster kom vi fra en lang periode med konstant vækst til en periode med pludseligt behov for reduktion af lagre og produktion. Det fik den naturlige følge, at omsætning, produktivitet og indtjening i FurnMaster-produktionsenhederne blev negativt påvirkede.

I Europa har mulighederne for vækst været præget af den generelle nedgang i konjunkturerne. På den baggrund realiserede koncernens FurnMaster-enheder en større omsætningstilbagegang, mens de øvrige forretningsenheder generelt klarede sig bedre end markedets generelle udvikling.

På det Nordamerikanske marked blev der i 2022/23 realiseret en negativ omsætningsudvikling, der var drevet af omsætningstilbagegang i koncernens mexicanske FurnMaster-forretning. Koncernens øvrige enheder realiserede vækst i Nordamerika drevet af udnyttelse af en stærk kunde- og produktpipeline samt den kontinuerlige forøgelse af salgsindsatsen. Etablering af showroom i New York bidrog til koncernens tilstedeværelse i USA. De langsigtede vækstmuligheder vurderes fortsat at være særdeles attraktive for koncernen på det nordamerikanske marked.

Koncernen har i en årrække, med Kina som væsentligste omdrejningspunkt, tilført ressourcer til udvikling af det asiatiske marked. I Kina udfordrede fortsatte nedlukninger i forbindelse med covid-19 og en forsinket tilbagevenden til et normalt aktivitetsniveau mulighederne for fortsat vækst. Der blev på den baggrund, efter en årrække med kontinuerlig fremgang, realiseret en markant omsætningstilbagegang i regnskabsåret 2022/23.

I november 2022 forventede vi for regnskabsåret 2022/23 en koncernomsætning i intervallet 1.000 – 1.100 mio. kr. og et EBIT-resultat i intervallet 50 – 60 mio. kr. Forventningerne blev fremsat i en periode, hvor visibiliteten for markedernes udvikling var støt faldende. Vi måtte derfor lige fra starten af regnskabsåret gøre opmærksom på, at vores forventninger blev fremsat med en stigende grad af usikkerhed.

I løbet af året måtte vi – efter hhv. 6 måneder, 8 måneder og 9 måneder – nedjustere vores forventninger. Det blev således ikke til den 9. omsætningsrekord i træk.

Vi realiserede i regnskabsåret 2022/23 en koncernomsætning på 931 mio. kr. svarende til en tilbagegang på 13 %, mens det primære resultat EBIT endte på 15,9 mio. kr. mod 64,9 mio. kr. året før. Det var bestemt ikke, hvad vi havde forventet ved årets start, og ej heller i tråd med vores økonomiske mål.

Det primære resultat før af- og nedskrivninger (EBITDA) faldt til 64,3 mio. kr. (107,5 mio. kr.).

Øvrige regnskabstal bliver behandlet nærmere under næste punkt på dagsordenen.

Gabriels årelange udvikling bygger på en stærk forretningsmodel og organisation, der når markederne er stabile sikrer, at vi selv kan skabe væksten. Det var der imidlertid ikke forudsætninger for at gøre i 2022/23, som året

skred frem. Noget tilsvarende gør sig gældende i indeværende regnskabsår 2023/24, som vi ser som et konsolideringsår, hvor vi igen bestræber os på at styrke virksomhedens konkurrenceevne i form af ressourceindsats, innovation og ledelsessystemer.

Historisk set er vi kommet sikkert igennem år med lavkonjunktur og har i de tider udviklet og styrket vores markedsposition. Det er primært sket på baggrund af en stærk forretningsmodel og herunder to specifikke områder af vores strategi, nemlig

For det første – at have fokus på vores rolle som en stærk, velindført leverandør både af møbelstoffer og moderne industriel polstring 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, den bedste konkurrenceevne og de største økonomiske muskler til at overleve, vokse og opkøbe de andre.

For det andet – at etablere salgskontorer – eller showrooms – tæt på kunderne, og kundernes kunder, for at understøtte udviklingen og anvendelsen af Gabriel møbelstoffer i hele værdikæden.

For det tredje – at vi også udvikler os sammen med vores kunder, at vi er en innovativ partner, der opfanger intelligens og viden om vores kunders kunder, og hvilke aktuelle krav og behov, vores strategiske kunder skal opfylde over for deres kunder.

Det er en solidt indarbejdet strategi, der gennemsyrrer hele Gabriel-koncernen. Og den virker!

Gabriel er blevet en global virksomhed med alle de komplikationer og muligheder, det indebærer. På positivsiden tæller de store potentialer med mulig vækst i omsætningen, mens komplikationerne f.eks. viser sig i form af mindre skalerbarhed og større krav til arbejdskapital.

Af konkrete forretningsfremmende aktiviteter gennemført i regnskabsåret 2022/23 skal nævnes:

- Den globale tilstedeværelse er udviklet gennem en årrække og tæller nu i alt 30 showrooms. I 2022/23 blev der tilført 6 nye showrooms i Hamborg, München, London, Madrid, Helsinki og New York.
- Produktionsenheder er tilført ny teknologi, der øger både sortiment, kapacitet og produktivitet.
- I 2022/23 blev der investeret 28,1 mio. kr. (25,7 mio. kr.) i produktudvikling.
- Der blev lanceret 11 nye tekstiler, og 4 eksisterende produkter blev opdateret.
- I FurnMaster og Screen Solutions blev der realiseret nye produkter direkte udviklet til og sammen med strategiske kunder.
- Styrket digital indsats.

Gabriels kerneprocesser og selvforbedrende ledelsesprocesser fastholdes og udvikles. 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. Modellen er kendt, opdateret, accepteret og efterleves af koncernens medarbejdere.

Udviklingen i omsætningspotentialet til Gabriels ca. 70 globale strategiske kunder følges tæt. Potentialet 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.

Gabriel offentliggjorde årsrapporten den 16. november 2023, hvor den også blev offentliggjort på selskabets hjemmeside. I år har vi valgt ikke at trykke årsrapporten, som det også gælder for bæredygtighedsrapporten, der i en årrække har været digital.

Det er således muligt at finde

- Årsrapport 2022/23.
- Bæredygtighedsrapport 2022/23, som igen kan hentes 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.

Jeg kan kun opfordre til at læse rapporten, som indeholder mange spændende emner. Blandt disse vil jeg her fremhæve følgende:

- Gabriel har i år tilsluttet sig ordningen Science Based Targets initiative, hvor virksomheder forpligter sig til at sætte mål for reduktion af klimapåvirkninger.
- Gabriel har branchens mest certificerede produktprogram. De væsentligste er miljømærket EU Ecolabel og sundhedsmærket OEKO-TEX® STANDARD 100.
- Gabriel er CO₂-neutral og har i året mere end tredoblet egenproduktionen af grøn strøm, således at den med udgangen af 2022/23 beregnes til mere end 1.300 Mwh årligt.
- Gabriel har indført en cirkulær forretningsmodel, hvor tekstilfraklip fra kundernes produktion tages tilbage og genanvendes til nye tekstiler.

Som et børsnoteret selskab er Gabriel 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 redegørelsen 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. Aktuelt udgør det underrepræsenterede køn i bestyrelsen 20 % og i direktionen 0 %.

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 i 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 vel-fungerende internt samarbejde, herunder ift. direktionen. I år har evalueringen været dialogbaseret og faciliteret

internt. 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. Næste år faciliteres evalueringen igen af eksterne konsulenter.

På baggrund af tidligere års evalueringer og efterfølgende drøftelser i bestyrelsen fastholdes følgende bestyrelsesudvalg i Gabriel Holding A/S

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

Lad os denne gang fremhæve cybersikkerheds- og digitaliseringsudvalget. Her arbejdes der både på sikring af hele koncernens sikkerhed mod ubudne gæster i IT-systemet og med udvikling af digitale værktøjer og processer, der understøtter koncernens strategiske udvikling.

I Gabriel har vi store forventninger til fremtidens værktøjer, og vi følger med stor interesse muligheder og udfordringer med kunstig intelligens (AI), har styrket indsatsen på de sociale medier og med business intelligence bl.a. også fra markedsdata m.m. AI er et nyt værktøj, som vi også i Gabriel er stålsatte på at få taget i anvendelse. Det regnes for sikkert, at der på den ene side er gevinster at hente, og at det på den anden side er en trussel for konkurrenceevnen, hvis AI ikke indgår som et naturligt element i virksomhedens forskellige funktioner. Og den mulighed er først lige gået fra start.

Produktivitet

Bruttoavancen faldt i regnskabsåret til 310,1 mio. kr. (346,5 mio. kr.), hvilket henføres til den faldende omsætning – og forbundet dermed – et fald i produktiviteten i FurnMaster-enhederne. De samlede omkostninger til varefrembringelse blev højere end beregnet og nåede ikke fuld dækning gennem regulering af salgspriserne.

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

Nøgletallet for personaleomkostninger faldt til 2,0 fra 2,3. Det er et resultat af, at det fald i bruttoavancen, der blev realiseret som følge af den faldende omsætning, ikke kunne kompenseres til trods for gennemførte besparelser. Gennem året var der i koncernen gennemsnitligt ansat 1.242 mod 1.358 sidste år. Ved årets udgang var tallet 1.205, heraf 846 i produktionen, 210 i salg og udvikling samt 149 i administrationen.

Nøgletallet for andre eksterne omkostninger faldt til 3,4 mod 4,0 året før. Besparelser kunne ikke kompensere for faldet i bruttoavancen bl.a. som følge af inflation.

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.

Der er gennem en årrække investeret i en signifikant forøgelse af salgsressourcer og tilstedeværelse, der dækker Gabriels væsentligste markeder og storbyer. Udvikling af salgsstrukturen er en vigtig investering i

vækststrategien, men udgør væsentlige omkostninger, hvoraf flere fortsat er umodne og således med begrænset kortsigtet afkast.

KAM-styrkens indsats måles nøje i forhold til indsatsmål. Der har igen i 2022/23 været ydet en fremragende og målrettet indsats med en stigende og flot opfyldelse af indsatsmålene. Field Sales Managers, der primært opererer ud af koncernens showrooms, sikrer, at salgsprocessen over for markedets industrielle aktører følges til dørs hos de arkitekter og designere, der arbejder med specifikationer længere nede i værdikæden.

I Gabriel har vi valgt at opretholde salgsindsatsen i det forgangne år, men som følge af at omsætningen er faldet, må vi for første gang i mange år konstatere et fald i produktiviteten i salgsindsatsen.

Der er i regnskabsåret 2022/23 tilført ressourcer i begrænset omfang, mens udnyttelse af allerede etablerede strukturer og værktøjer har resulteret i en styrkelse af koncernens markedsposition. Det er ledelsens opfattelse, at koncernens omsætningsudvikling er realiseret bedre end den generelle markedsudvikling og specifikt er et resultat af mange års konstant stigende indsats i udvikling og lancering af nye produkter og services, der leveres til koncernens primære kunder.

Produktudvikling

I 2022/23 lancerede Gabriel 11 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 typisk 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 2022/23 udgjorde nye produkter 27 % mod sidste års 33 %.

Vi ved, at vores målsætning er ambitiøs og i perioder udfordres ved, at nogle omsætningstunge produkter passerer femårsaldersgrænsen og dermed falder ud af målegrundlaget.

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

Logistikprocessen

Gabriels logistikproces omfatter mange funktioner, der samlet set skal mestre en kompliceret værdikæde. Derfor udføres logistikprocessen i tæt samspil bl.a. med produktion, kvalitets- og miljøstyring og Key Account Management-processen.

Tilbage i perioden 1998 til 2008 outsourcete Gabriel gradvist alle produktionsprocesser i den daværende fuldt vertikale produktion af møbelstoffer. I løbet af de seneste år har produktion, som begreb under logistikprocessen, gjort comeback i koncernen med investeringer i FurnMaster Litauen og Polen, tilkøbt FurnMaster-enhed i Mexico og købet af den mangeårige partner BTC i Litauen med væveri og SampleMaster-produktion. Der er tale om effektive enheder med fagkompetente ledelser.

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

- Et afkast af den investerede kapital (ROIC) på mindst 15 % (0,4 %) før skat
- En stigende overskudsgrad (EBIT-margin) – fra 6,1 % til 1,7 %
- En gennemsnitlig vækst i resultat pr. aktie på mindst 15 % (negativ)
- En gennemsnitlig vækst i omsætningen på mindst 15 % (-13 %)

Bestyrelsen havde gerne rapporteret en udvikling i nøgletal med positive vækstværdier, men under de givne omstændigheder og med den gennemførte indsats på vigtige nøgleområder, der anses for at have styrket virksomheden, finder bestyrelsen resultatet tilfredsstillende.

Udbytte

Soliditeten lander på 40,1 % mod 41 % sidste år, og med baggrund i årets driftsresultat og behov for at forsvare likviditet og soliditet indstiller bestyrelsen, at der i år ikke udbetales udbytte.

Gabriels børskurs

Gabriels børskurs sluttede regnskabsåret i kurs 306 mod 515 på samme tidspunkt sidste år. Her ved middagstid var Gabriels aktiekurs kurs 292.

Traditionen tro kommenterer ledelsen ikke koncernens børskurs offentligt.

Gabriels vederlagspolitik

Gabriels vederlagspolitik blev godkendt på generalforsamlingen i 2022 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 22/23. Vederlagsrapporten fremlægges i dag til vejledende afstemning.

Som afslutning vil jeg sammenfatte året 2022/23

- Omsætningen faldt med 13 % til 931 mio. kr.
- Det primære resultat (EBITDA) faldt til 64,3 mio. kr. (107,5 mio. kr.).
- Gabriel eksekverede sin strategi og gennemførte alle planlagte udviklings- og salgsaktiviteter.
- Gabriels globale struktur med tre akser (Amerika, Europa, Asien) er blevet fastholdt, konsolideret og enkelte steder udbygget.
- Bestyrelsen indstiller ikke til udbetaling af udbytte i år.
- Gabriels aktiekurs faldt i regnskabsåret med 41 % til 306 og er i dag 292.

Forventninger til indeværende regnskabsår 2023/24

Følgende forventninger blev fremsat i årsrapporten for 2022/23:

- Ledelsen forventer, at årets forventninger er behæftet med en stor grad af usikkerhed, primært som følge af de fortsatte geopolitiske udfordringer.
- På den baggrund forventer ledelsen en omsætning på 850-900 mio. kr. svarende til et forventet fald i omsætningen på 3-9 %.
- Tilpasning af koncernens omkostningsbase fortsættes, og der forventes for regnskabsåret 2023/24 et resultat før af- og nedskrivninger (EBITDA) på 50-60 mio kr. og et primært resultat (EBIT) på 0-10 mio. kr.
- De finansielle poster vil fortsat være negative i 2023/24, og der imødeses således et negativt resultat før skat.
- Der forventes et positivt cash flow.

Frugttræet Gabriel har i vækstsæsonen 22/23 været udsat for hårdt blæsevejr og tørkeperioder af forskellig varighed. Men træet står solidt plantet i god jord, og det passes og plejes med henblik på fastholdelse af sundhed og evne til at bære frugt.

Træet er vokset og har udviklet sig sundt, men træet bærer ikke frugt i alle år. Sådan et år var 22/23.

Det er ledelsens opfattelse, at koncernens økonomiske mål vil kunne opfyldes i de kommende år, i takt med at konjunkturf forholdene normaliseres.

Jeg vil slutte denne bestyrelsens beretning med at rette en stor tak til trofaste aktionærer, alle medarbejdere, ledergruppe og direktion for en solid indsats og et godt samarbejde. Jeg vil ligeledes takke mine kolleger i bestyrelsen for et godt og konstruktivt samarbejde.

Tak for ordet.