

17. marts 2017, Vejen, Danmark
Generalforsamling



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

Bestyrelsens beretning
Jens Borum, bestyrelsesformand



2016

Omsætning
DKK mio.

11.072

Organisk vækst
(just.)

1,8%

EBITA
DKK mio.

278

Rentebærende forpl.
DKK mio.

43

2015

Omsætning
DKK mio.

10.587

Organisk vækst
(just.)

5,2%

EBITA
DKK mio.

296

Rentebærende forpl.
DKK mio.

-184

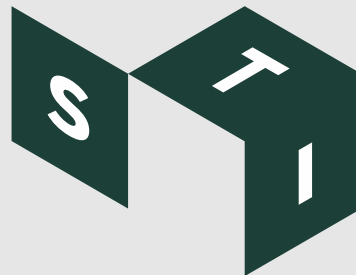
Markedsudvikling - installation og industri

- **Installation:** Organisk vækst på årsbasis fortsat lav (1%) men med en bedring i 2. halvår og især i 4. kvartal (4%). I 4. kvartal så vi vækst i Danmark, Norge, Sverige og Benelux.
- **Industri:** Organisk vækst lidt bedre (2%) og igen stigende vækst i 4. kvartal.
- **Andet:** Stigende omsætning og indtjening blandt andet som følge af tilkøb.

Forretningsudvikling - en branche under **hastig** forandring

Dygtig, kreativ og arbejdsom forretningsudvikling i vores kerneforretning

Opkøb - Euro Business School nu omdøbt til Scandinavian Technology Institute



Forretningsudvikling - en branche under **hastig** forandring

Digitalisering af branchen

Digitaliseringen betyder:

- Større gennemsigtighed - priser og produktadgang
- Mindre kunde- og leverandørloyalitet
- Ændret rollefordeling mellem spillerne i vores branche

Forretningsudvikling - en branche under **hastig** forandring

- **E-handel overstiger 50%**
- **Hugo Dorph indtrådt i direktionen som CCO september 2016**
- **Opkøb af andele i en række mindre virksomheder:**
 - GenieBelt (<20%) - Projektstyring til byggebranchen
 - Minuba (<20%) - Sags- og ordrestyring til håndværkere
 - Viva Labs (<20%) - Smart home platform

Vi ønsker fortsat at **styrke Solar** gennem opkøb

Forudsætninger for netværksinvesteringer:

Aktiv investor

Tilføre kompetencer

Styrke egne kompetencer og komme på forkant af udviklingen

Opkøbt ca. 20% af BIMobject – Building Information Modeling

Kapitalforhold

- Aktietilbagekøb i 2016 på DKK 197 mio.
- Udbetalt udbytte på DKK 77 mio.
- Forslag om udbytte på DKK 12 per aktie (DKK 88 mio.)

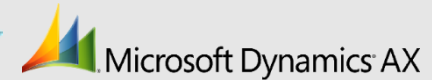
Rentebærende forpl. DKK mio.

- **2016: 43**
- 2015: -184
- 2014: 302

Ved enden af begyndelsen...
Anders Wilhjem, CEO

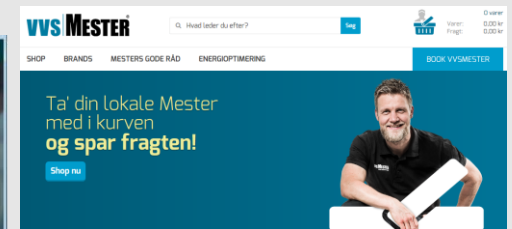
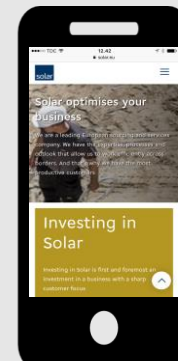


>50%!



Hvad vi har haft af digitale aktiviteter i 2016:

- Nyt CRM-system
- ERP-implementering i Østrig og Belgien
- Nye websites
- Solar Light
- 'Blå artikler'
- VVS Mester, digital kursusportal, ...



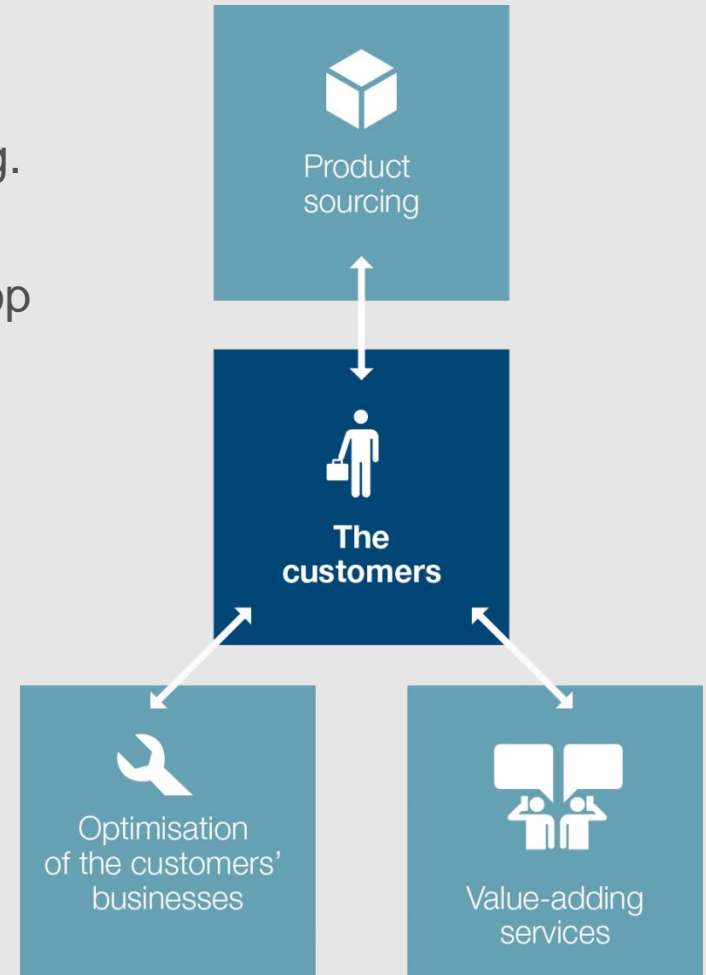
Forretningsmodel

Hvad betyder sourcing and services egentlig?



We work with our customers:

- to bundle their spend and improve their sourcing.
- to create the best offer and to proactively develop alternatives.
- to optimise their productivity, to optimise transportation cost and to minimise required inventory.
- to improve their employees' skills and efficiency.



Betydningen for kunderne i praksis (1)

Eksempler



Ejet

- to bundle their spend and improve their sourcing



- to create the best offer and to proactively develop alternatives

Solar Light
Solar Plus



SolarPolaris

- to optimise their productivity, to optimise transportation cost and to minimise required inventory

Smart moving
Smart inventory
Smart handling



- to improve their employees' skills and efficiency



Vi er interesseret i forretningsaktiviteter, hvor vi kan udvide aktiviteter og udnytte kompetencer på tværs

2016

Vi har fokus på tilkøb af to typer forretningsaktiviteter:

- Aktiviteter, der betjener andre kundesegmenter, men hvor Solar kan drage nytte af eksisterende kompetencer til at understøtte begge aktiviteter.
- Aktiviteter der giver Solar mulighed for at tilbyde eksisterende kunder mere, end hvad vi har af produkter og serviceydelser i dag.

2017

Vi har fokus på to typer forretningsaktiviteter:

- Aktiviteter, der betjener andre kundesegmenter, men hvor Solar kan drage nytte af eksisterende kompetencer til at understøtte begge aktiviteter.
- Aktiviteter der giver Solar mulighed for **direkte eller indirekte** at tilbyde eksisterende **og nye** kunder mere, end hvad vi har af produkter og serviceydelser i dag.
- **Vi leder efter både opkøb og strategiske investeringer – vi tænker i netværk**

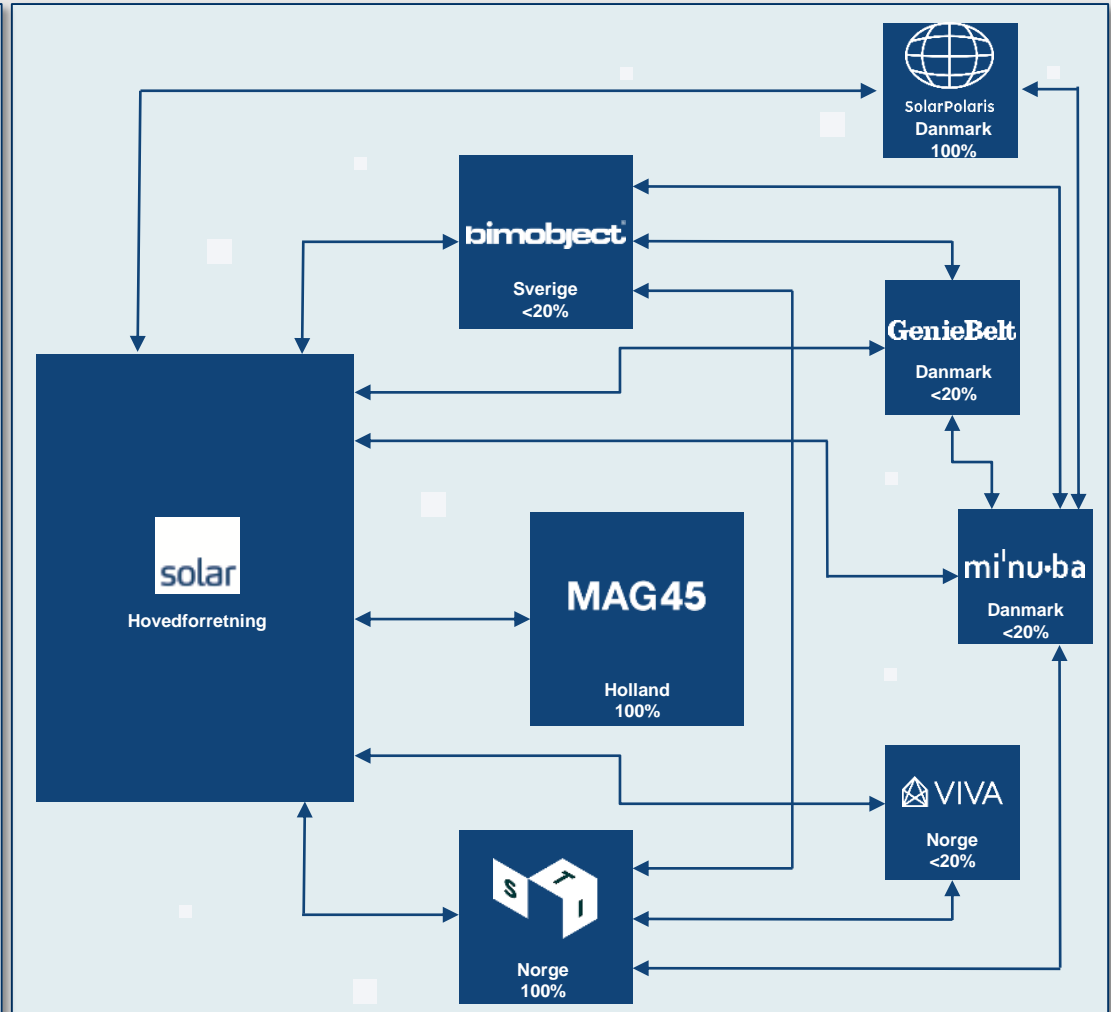
Netværksudvikling

Vi tror på værdien af forretningsnetværk



Kriterier for investeringer, akquisitioner eller andre partnerskaber:

- Vi kan understøtte udviklingen af den associerede forretning gennem del- eller fuldt ejerskab.
- Vi kan skabe fælles værdi ved at dele viden og kompetencer fra vores hovedforretning til den associerede forretning.
- Vi kan skabe fælles værdi ved at dele viden og kompetencer imellem de associerede forretninger.
- Vi kan skabe fælles værdi ved at dele viden og kompetencer fra den associerede forretning til vores hovedforretning.



Note: de fleste selskaber har også datterselskaber

Betydningen for kunderne i praksis (2)

Eksempler



Ejet

Associeret

- to bundle their spend and improve their sourcing



- to create the best offer and to proactively develop alternatives

Solar Light
Solar Plus



SolarPolaris



- to optimise their productivity, to optimise transportation cost and to minimise required inventory

Smart moving
Smart inventory
Smart handling



- to improve their employees' skills and efficiency



- Fortsat fokus på lønsom vækst
 - Styrk driften
 - Styrk salgsorganisationen
 - Stil krav til hver enkelt forretningsaktivitet

- Fortsætte de digitale investeringer og forbedringer, så førerpositionen styrkes i hovedforretningen

- Styrk industriforretningen, bl.a. gennem MAG45-vækstplanen

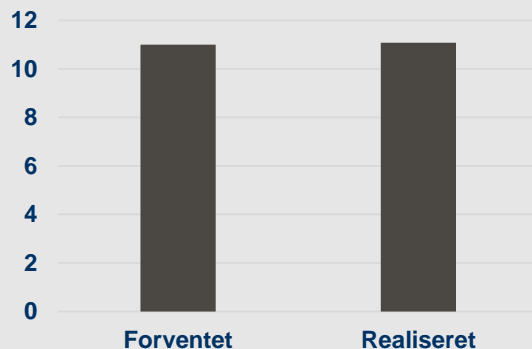
- Forfølg vækstmuligheder både inden for og uden for de nuværende forretningsaktiviteter (netværksudvikling)



Omsætning og EBITA på niveau med forventningerne til 2016

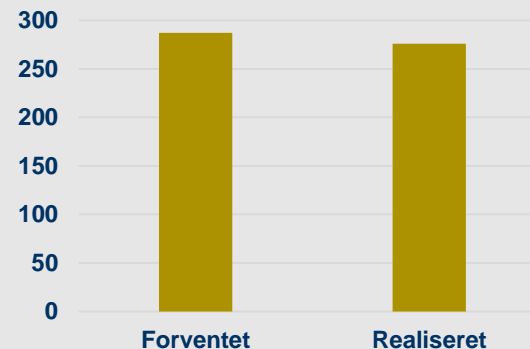
Omsætning DKK mia.

- Forventet : ca. 11,0
- Realiseret: 11,1



EBITA DKK mio.

- Forventet : ca. 287
- Realiseret: 278

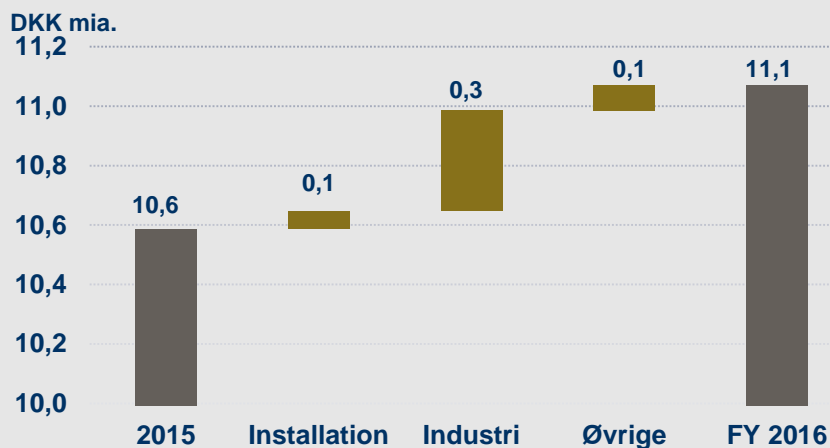


Omkostninger til **innovation og forretningsudvikling** samt engangsbeløb påvirkede EBITA med ca. DKK 24 mio.

| DKK million | 2016 | 2015 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Omsætning | 11.072 | 10.587 |
| Bruttoresultat | 2.308 | 2.199 |
| Omkostninger | -1.978 | -1.837 |
| EBITDA | 330 | 362 |
| Af- og nedskrivninger | -52 | -66 |
| EBITA | 278 | 296 |
| Amortiseringer | -56 | -47 |
| EBIT | 222 | 249 |
| EBT, fortsættende aktiviteter | 188 | 201 |
| Årets resultat | 125 | 167 |

Organisk vækst, reg. blev 1,8% i 2016 mod 5,2% i 2015, men steg til 4,3% i Q4 mod 1,5 i Q4 2015

Omsætning



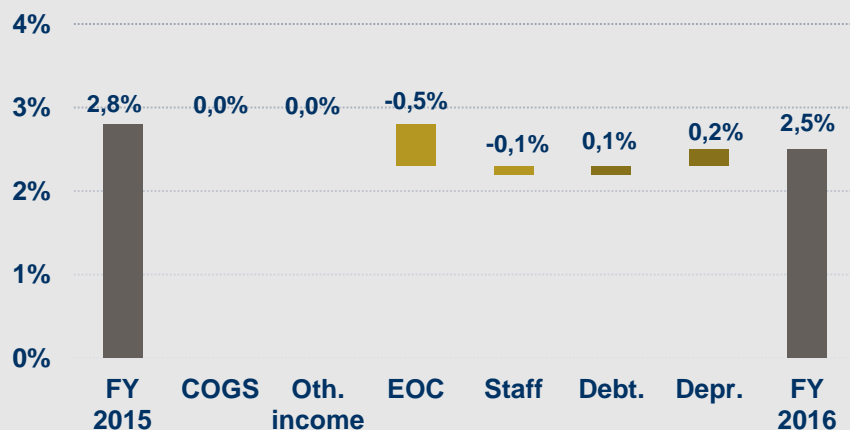
- MAG45s omsætning (11 mdr.) indgår under Industri
- Euro Business Schools (Scandinavian Technology Institute) omsætning (4,5 mdr.) indgår under Øvrige

| Organisk vækst, reg. | 2016 |
|----------------------|-------------|
| Installation | ca. 1% |
| Industri | ca. 2% |
| Koncernen | 1,8% |

- Installation; positiv udvikling i Danmark, Norge og Holland i Q4 2016
- Industri; positiv udvikling i Q4 særligt i Norge og Sverige
- Øvrige; vækst drevet af forretningsmuligheder med lav bruttoavance

EBITA var på niveau med vores forventninger men påvirket af bl.a. omkostninger til innovation og forretningsudvikling

EBITA-margin



EBITA var påvirket af:

- Omkostninger til innovation og forretningsudvikling DKK 20 mio. (-0,2%)
- Engangsomkostninger på DKK 15 mio. (-0,1%)
- Positive engangsbeløb på DKK 11 mio. (0,1%)

| | 2016 | 2015 |
|--------------------------|--------|--------|
| Omsætning, DKK mio. | 11.072 | 10.587 |
| Omsætningsvækst, % | 4,6 | 3,3 |
| Organisk vækst reg., % | 1,8 | 5,2 |
| Bruttoresultat, DKK mio. | 2.308 | 2.199 |
| Bruttoavance | 20,8 | 20,8 |
| EBITA, DKK mio. | 278 | 296 |
| EBITA-margin | 2,5 | 2,8 |

Årets resultat udgjorde DKK 125 mio. mod DKK 167 mio. i 2015

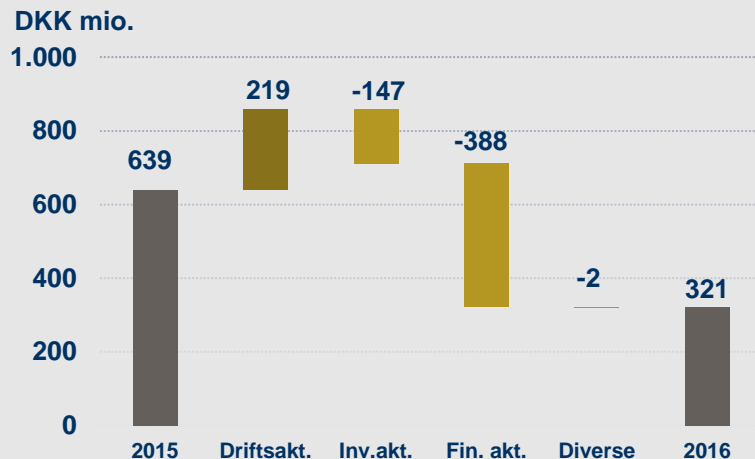
Årets resultat var i 2015 påvirket af:

- Salg af Solar Deutschland, DKK 33 mio. præsenteret som ophørt aktivitet
- Salg af ejendom medførte reklassificering af finansielle instrumenter fra anden totalindkomst til finansielle poster, DKK -10 mio.

| | 2016 | 2015 |
|----------------------------------|------------|------------|
| EBITA | 278 | 296 |
| Amortiseringer | -56 | -47 |
| Finansielle poster, netto | -34 | -48 |
| Resultat før skat | 188 | 201 |
| Skat | -63 | -67 |
| Årets resultat, fortsætt. | 125 | 134 |
| Resultat, ophørende | 0 | 33 |
| Årets resultat | 125 | 167 |

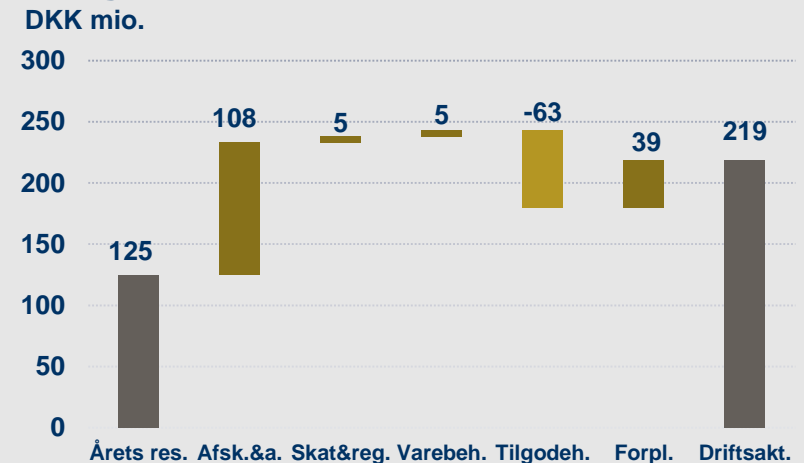
Pengestrømme fra driftsaktivitet bidrog med DKK 219 mio. i 2016

Pengestrømme



- Køb af datterselskaber og aktiviteter for DKK 115 mio.
- Udbetaling til aktionærer DKK 274 mio.

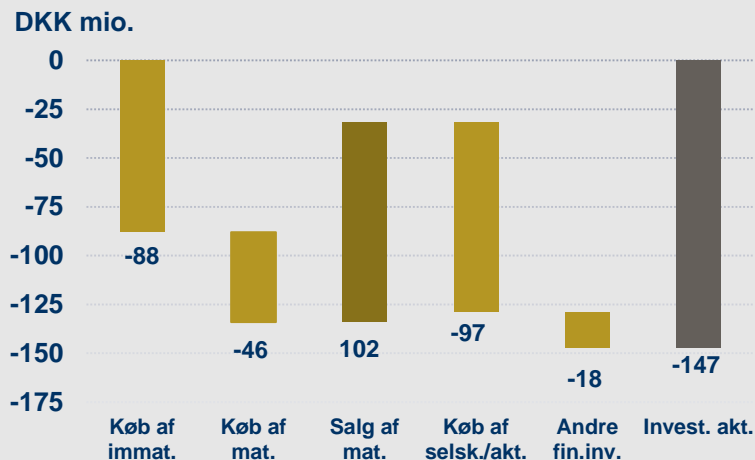
Pengestrømme fra driftsaktivitet



- Tilgodehavender påvirket af vækst
- Mindre forbedring på varebeholdninger og forpligtigelser

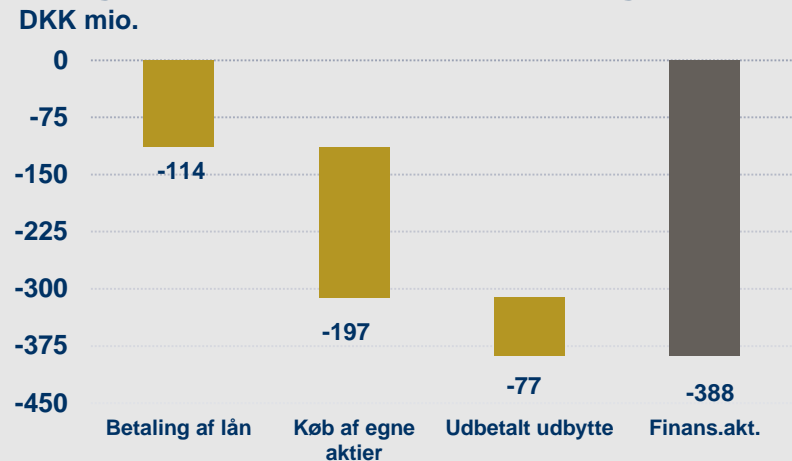
DKK 477 mio. anvendt til investering i digitalisering, køb af datterselskaber/aktiviteter og udbetaling til aktionærer

Pengestrømme fra investeringsaktivitet



- Investering i digitalisering, DKK 88 mio.
- Salg af bygninger, DKK 102 mio.
- Køb af datterselskaber og aktiviteter, DKK 115 mio.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet



- Tilbagebetaling af lån, DKK 114 mio.
- Aktietilbagekøb, DKK 197 mio.
- Udbetalt udbytte, DKK 77 mio.

Bestyrelsens løbende vurdering af kapitalstruktur medførte, at **to aktietilbagekøbsprogrammer** blev afsluttet i 2016

Aktietilbagekøbsprogram under Safe Harbour

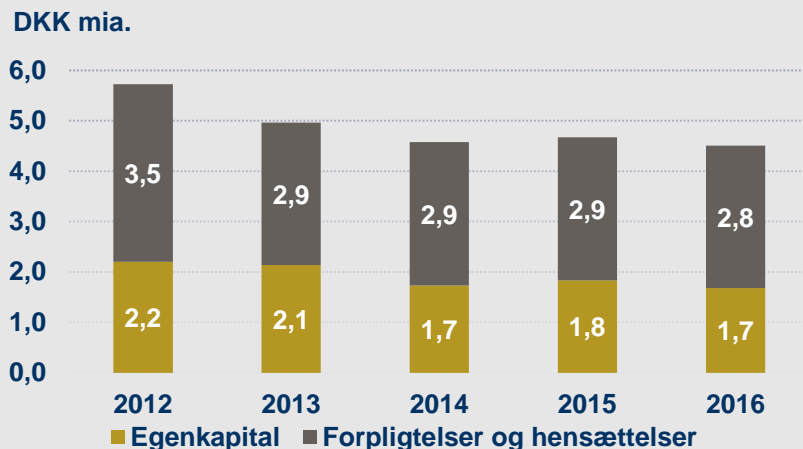
- Tilbagekøbsprogrammet blev lanceret 23. november 2015 og afsluttet 30. juni 2016.
- I perioden tilbagekøbt i alt 174.982 stk. B-aktier for DKK 66,1 mio.
- Aktierne foreslås annulleret og selskabskapitalen derfor nedsat med DKK 17.498.200

Aktietilbagekøbsprogram som Dutch Auction

- Lanceret 16. august 2016 og afsluttet 30. august 2016.
- Tilbagekøbt i alt 382.160 stk. B-aktier for DKK 150 mio.

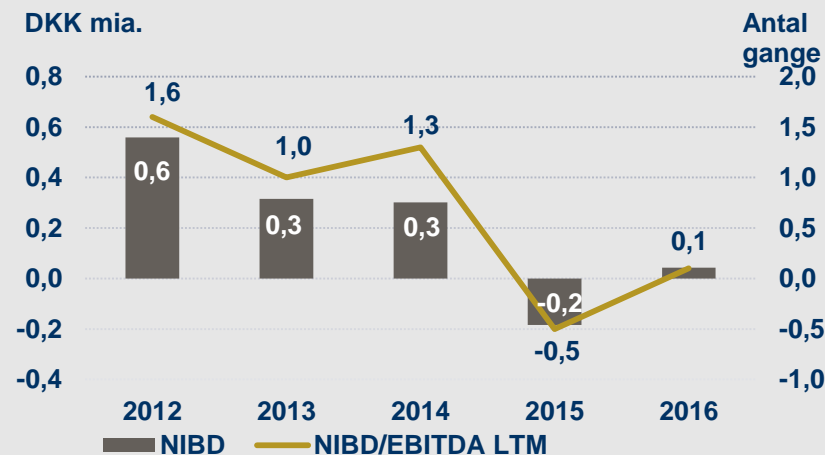
Over 5 år er balancesummen **reduceret** med DKK 1,2 mia. og **rentebærende gæld, netto** med DKK 0,5 mia.

Balancesum



- Balancesummen udgjorde DKK 4,5 mia.
- ROIC på 7,5%
- Soliditet på 37% er fortsat inden for koncernens mål på 35-40%

Gearing og rentebærende gæld, netto

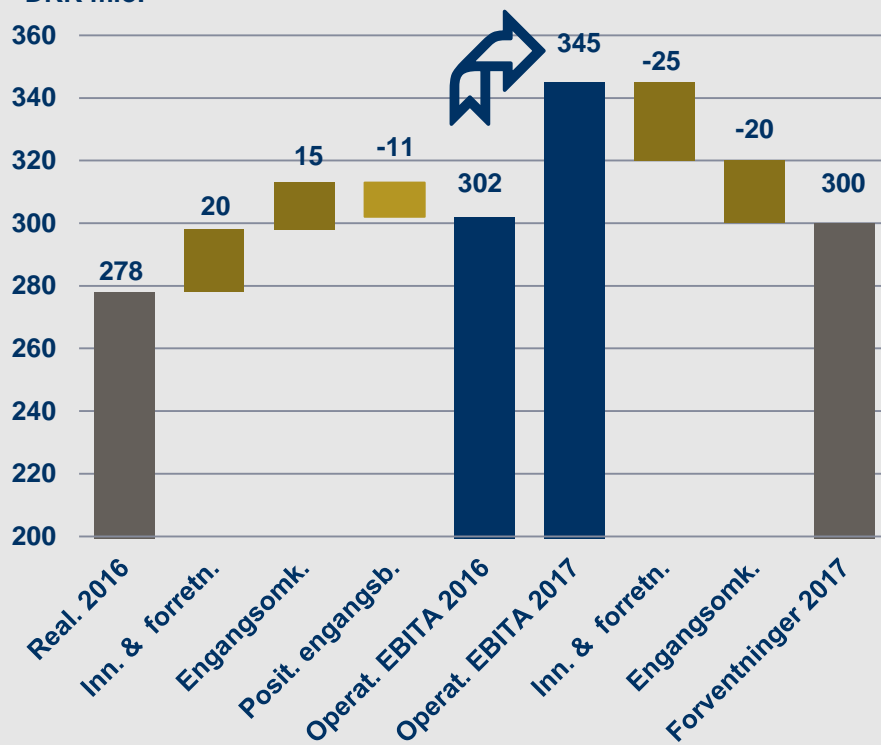


- Ultimo 2016 udgjorde rentebærende gæld, netto DKK 43 mio.
- Gennemsnitlig arbejdskapital reduceret til 10,7% fra 11,8% i 2015
- Gearing på 0,1 gange EBITDA

Generelt forventer vi moderat vækst i 2017 og en forbedring af operationel EBITA med ca. DKK 43 mio.

EBITA

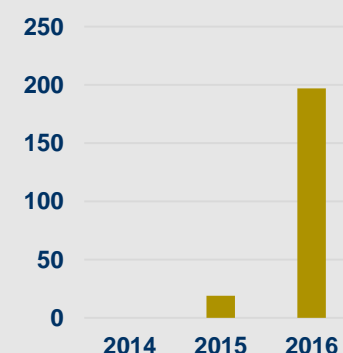
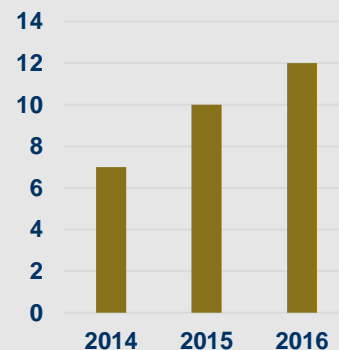
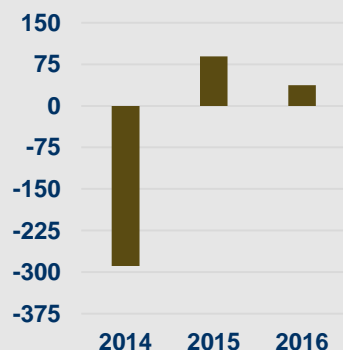
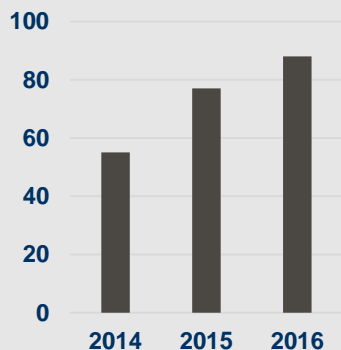
DKK mio.



- Vi forventer en omsætning på ca. DKK 11,4 mia., svarende til en organisk vækst på ca. 3%.
- Vi forventer operationel EBITA på ca. DKK 345 mio.
- Vækstinitiativer og strukturelle forbedringer forventes at påvirke med henholdsvis ca. DKK 25 mio. og ca. DKK 20 mio.
- Vi forventer dermed EBITA på ca. DKK 300 mio.
- Afkast af investeringer i BIMobject, Viva Labs, Minuba og GenieBelt vil blive rapporteret særskilt.

Udbetalt DKK 274 mio. til aktionærerne i 2016

Forslag om udbetaling af DKK 88 mio. i udbytte i 2017



Forslag fra bestyrelsen
Bo Hulse, dirigent



Bemyndigelse til udlodning af ekstraordinært udbytte

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

Bemyndigelse til erhvervelse af egne kapitalandele

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

Nedsættelse af selskabskapitalen

- Bestyrelsen foreslår nedsættelse af selskabskapitalen med nominelt DKK 17.498.200 ved annullering af en del af selskabets beholdning af egne aktier samt i konsekvens heraf ændring af selskabets vedtægter § 3.1 og § 3.2.
- Bestyrelsen foreslår, at selskabskapitalen nedsættes fra nominelt DKK 792.060.700 til nominelt DKK 774.562.500 ved annullering af nominelt DKK 17.498.200 egne B-aktier, fordelt på 174.982 B-aktier a DKK 100.
- Formålet med kapitalnedsættelsen er udbetaling til aktionærene, jf. selskabsloven § 188, stk. 1, nr. 2, idet nedsættelsesbeløbet er betalt til aktionærer som vederlag for aktier erhvervet af selskabet.
- Kapitalnedsættelsen offentliggøres i Erhvervsstyrelsens it-system, og kreditorerne opfordres til inden for en frist på 4 uger at anmelde deres krav til selskabet, jf. selskabsloven § 192, stk. 1. Kapitalnedsættelsen forventes gennemført efter udløbet af fristen for anmeldelse af krav til selskabet.

Bemyndigelse til bestyrelsen til gennemførelse af kapitalforhøjelse

- Bestyrelsen er bemyndiget til indtil den 1. april 2019 at forhøje selskabskapitalen ad én eller flere gange ved nytegning af B-aktier med indtil DKK 70.206.000 med og uden fortegningsret for nuværende aktionærer.
- Som konsekvens af nedsættelsen af selskabskapitalen ved annullering af egne aktier foreslår bestyrelsen, at bemyndigelsen ændres til DKK 68.456.000, hvilket indebærer ændring af selskabets vedtægter § 9.1, § 9.2 og § 9.4.

Forslag til bestyrelsens vederlag i 2017

- Bestyrelsen foreslår, at bestyrelshonoraret i 2017 udgør DKK 175.000.
- Formanden for bestyrelsen modtager tredobbelt honorar, mens næstformanden for bestyrelsen og formanden for revisionsudvalget modtager halvanden gange honorar for deres udvidede bestyrelsesopgaver.

Fonden af 20. December foreslår nyvalg af:

Louise Knauer (f. 1983)

- CBS (2003-8), B.Sc. i Commercial Law and Business Economics og M.Sc. i Finance and Strategic Management.
- Siden 2015 i TDC Group som koncerndirektør og Group Chief Strategy Officer. Tidligere CEO i Wibroe, Duckerts & Partners, People Group A/S (2013-15) og management konsulent i McKinsey & Company (2008-13).
- Louise Knauer har således stor erfaring med strategi- og virksomhedsudvikling både nationalt og internationalt samt med teknologisk drevet innovation og forretningsudvikling.

Fonden af 20. December foreslår nyvalg af:

Jesper Dalsgaard (f. 1968)

- CBS (1987-93), bachelor og master i Law and Business Administration
- Netop tiltrådt som Managing Director for Rambøll Buildings. Tidligere Senior Director og Head of Maersk Management Consulting i A.P. Møller-Maersk (2015-17), Group Director, Strategy and M&A i Rambøll Group (2013-14), Business Development Director i VKR Holding (2006-13), Principal i Boston Consulting Group, Business Development Director i C.W. Obel, Vice President i Araneum Consulting samt management konsulent i A.T. Kearney / Aarsø Nielsen & Partners.
- Jesper Dalsgaard har igennem sit virke erhvervet solidt kendskab til fondsledede selskaber samt virksomheder med tilknytning til byggebranchen og har erfaring med strategi- og forretningsudvikling samt etablering af nye forretningsmodeller. Han har endvidere erfaring med bestyrelsesarbejde fra tidligere poster i en række virksomheder inden for byggeri.
- Jesper Dalsgaard blev i efteråret 2016 indvalgt i bestyrelsen for Fonden af 20. December.

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

- Jens Borum
- Niels Borum
- Ulf Gundemark
- Jens Peter Toft

Bestyrelsen foreslår genvalg af revisor

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

Bemyndigelse til dirigenten

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

Eventuelt



Eventuelt