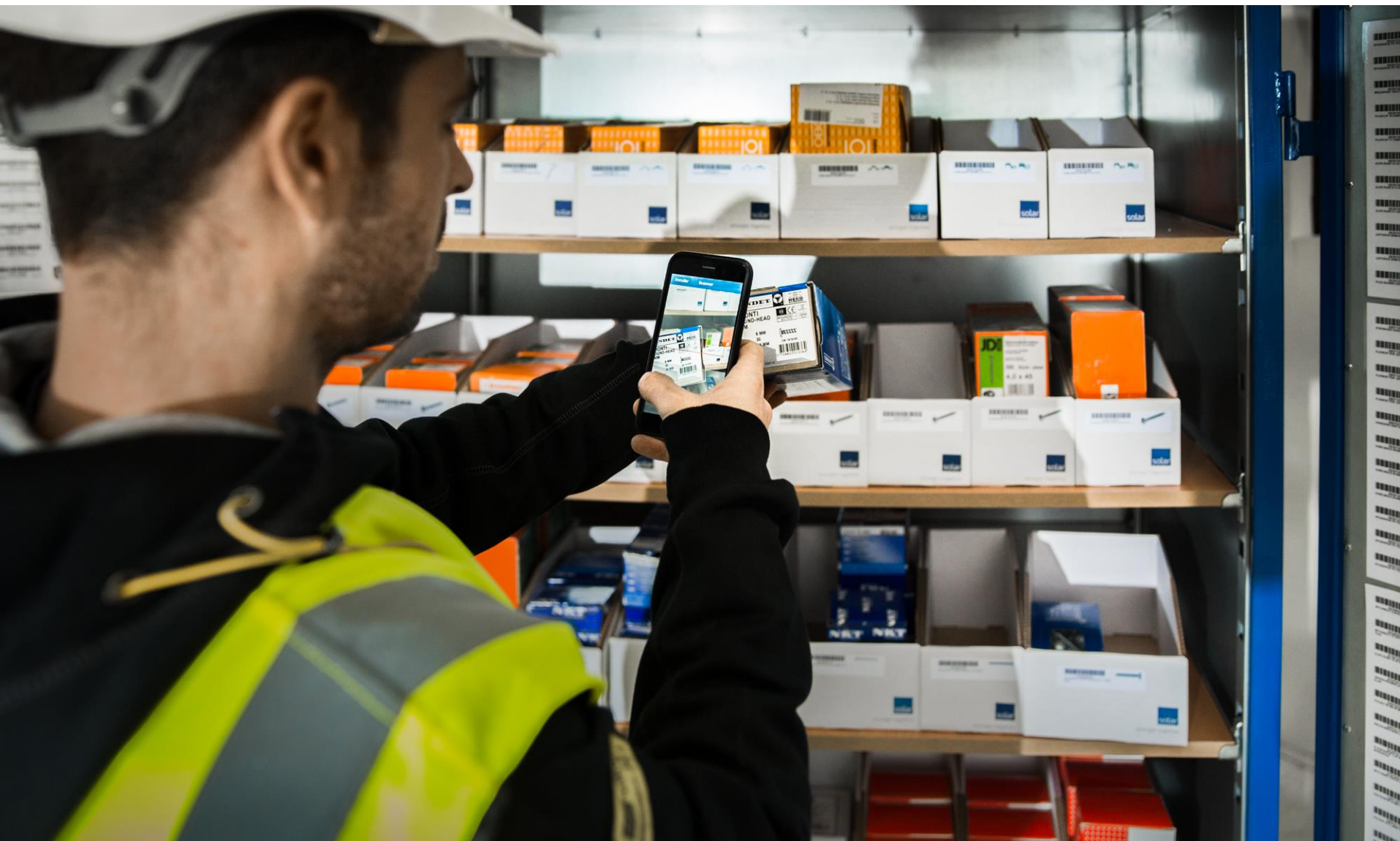
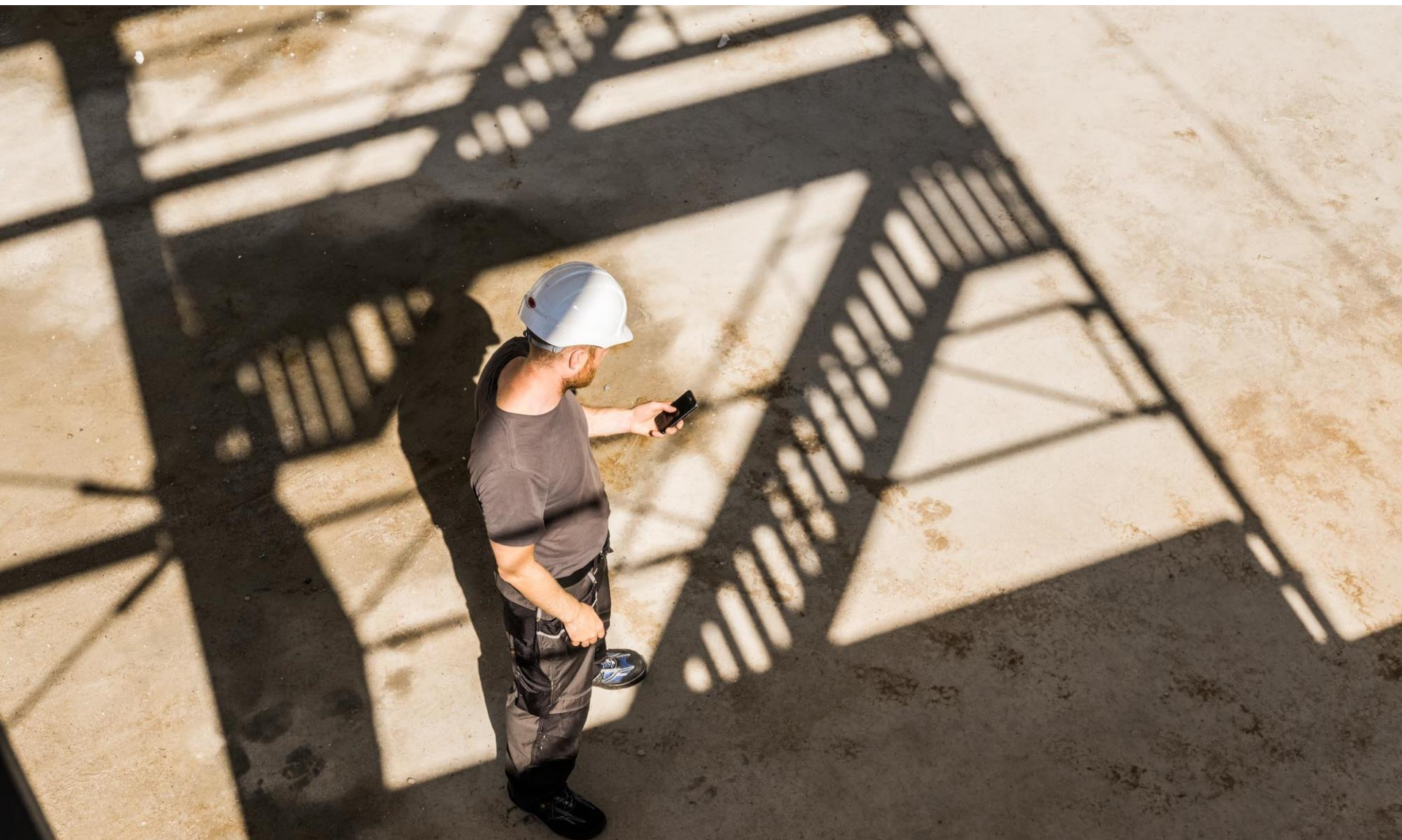


16. marts 2018, Vejen, Danmark
Generalforsamling



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



Fortsættende aktiviteter, minus vores aktiviteter i Østrig og Belgien

| 2017 |
|---------------------------|
| Omsætning DKK mio. |
| 11.105 |
| Organisk vækst (just.) |
| 6,9% |
| EBITA DKK mio. |
| 295 |

| 2016 |
|---------------------------|
| Omsætning DKK mio. |
| 10.420 |
| Organisk vækst (just.) |
| 2,3% |
| EBITA DKK mio. |
| 312 |

CORE BUSINESS

2017

2016

Omsætning
DKK million

Omsætning
DKK million

10.649

10.096

Organisk vækst
(just.)

Organisk vækst
(just.)

6,5%

2,3%

EBITA
DKK million

EBITA
DKK million

340

324

RELATED BUSINESS

2017

2016

Omsætning
DKK million

Omsætning
DKK million

456

324

Organisk vækst
(just.)

Organisk vækst
(just.)

19,3%

-

EBITA
DKK million

EBITA
DKK million

-45

-12

Markedsudvikling - installation og industri

- **Installation:** Organisk vækst på ca. 5% i 2017 (ca. 2% i 4. kvartal).
- **Industri:** Organisk vækst på ca. 8% i 2017 (ca. 9% i 4. kvartal).
- **Andet:** Pæn vækst men segmentets andel af omsætning er moderat og fortsat under 10% af Solars samlede omsætning.

Direktørskifte i 2017

- Anders Wilhjelm fratrådt efter tre et halvt år som CEO
- I stedet tiltrådte Jens Andersen, MD i Solar Danmark, som CEO.

Enighed om overordnet retning og elementer i strategien – men uenighed om vægtningen af elementerne, herunder især om fokus på kerneforretningen.

Strategisk retning: En sourcing- og servicevirksomhed med fokus på kerneforretningen

Forretningsområder

- Installation, byggeri og industri

Udvidelse af den forretningsmæssige platform igennem

- Egenudvikling af koncepter, services og redskaber i kerneforretningen
- Tilkøb af relaterede forretningsområder (MAG45, STI, Solar Polaris)

Digital udvikling igennem

- Egenudvikling af digitale services og forøgelse af e-handel (>50%)
- Investering i digitale selskaber (BIMobject, Minuba, GenieBelt)

Digitale investeringer

Opkøb af andel i en svensk børsnoteret virksomhed:

- BIMobject (>20%) - bygningsinformationsmodellering

Forudsætninger for digitale investeringer:

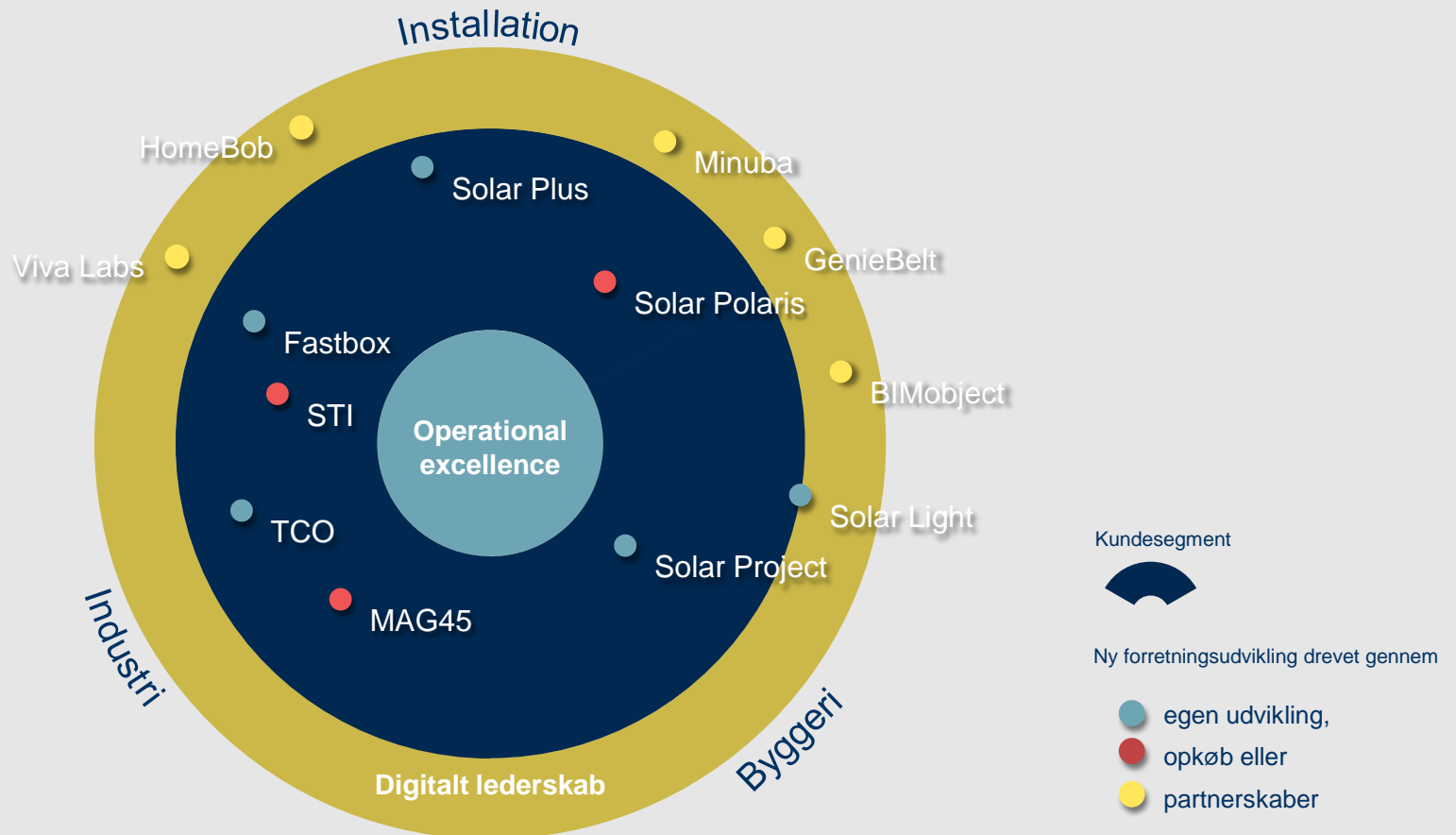
- Aktiv investor
- Tilføre kompetencer
- Styrke egne kompetencer og komme på forkant af udviklingen

Begrænsninger på digitale investeringer:

- Ingen større investeringer i digitale selskaber (maks. DKK 25 mio. indtil 2020)

Bestyrelsens beretning

Sådan driver vi forretningsudvikling



I forbindelse med vores gennemgang af strategien har vi **ændret vores langsigtede finansielle mål**

| Finansielle nøgletal | Finansielle mål* |
|-------------------------|---|
| Vækst, core business | Profitabel vækst over markedsniveau |
| EBITA, core business | Minimum 4% senest i 2020 (~ ROIC på minimum 15% efter skat) |
| Vækst, related business | Organisk vækst på minimum 15% per år |
| EBITA, related business | Positiv EBITA indenfor 2-3 år |
| Egenkapitalandel | 35-40% |
| Gearing (NIBD/EBITDA) | 1,5-2,5 |
| Udbytteprocent | 35-45% |

* Hvis implementeringen af nye regnskabsstandarder medfører ændringer, vil målene blive genberegnet.

Fokus på Solars forretning
Jens Andersen, CEO



For at nå vores finansielle mål har vi tre store strategiske fokusområder

- **Strategiske leverandører:**
Vi forfølger vækstmuligheder inden for konceptsalg.
- **Industrifokus:**
Da industrisalg er det mest profitable af vores hovedsegmenter, vil vi fortsat styrke vores fokus på dette forretningsområde.
- **Operational excellence:**
Vi vil fortsat investere i produktivitetsforbedringer for løbende at få forretningen til at vokse og udvide serviceydelserne til vores kunder.

| Finansielle nøgletal | Finansielle mål* |
|-------------------------|---|
| Vækst, core business | Profitabel vækst over markedsniveau |
| EBITA, core business | Minimum 4% senest i 2020 (~ ROIC på minimum 15% efter skat) |
| Vækst, related business | Organisk vækst på minimum 15% per år |
| EBITA, related business | Positiv EBITA indenfor 2-3 år |
| Egenkapitalandel | 35-40% |
| Gearing (NIBD/EBITDA) | 1,5-2,5 |
| Udbytteprocent | 35-45% |

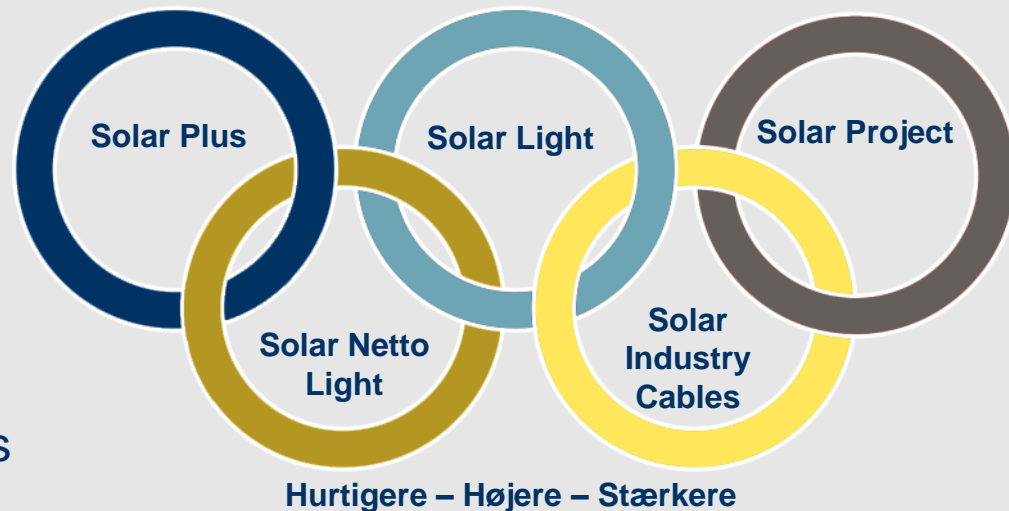
* Hvis implementeringen af nye regnskabsstandarder medfører ændringer, vil målene blive genberegnet.

Diversitet skal drive **væksten i konceptsalget** på vores hovedmarkeder

Vi styrker samarbejdet med udvalgte leverandører og har etableret et team på tværs af vores hovedmarkeder for at afstemme og skabe bedre udnyttelse af vores salgskoncepter.

Fordele set fra et kundeperspektiv:

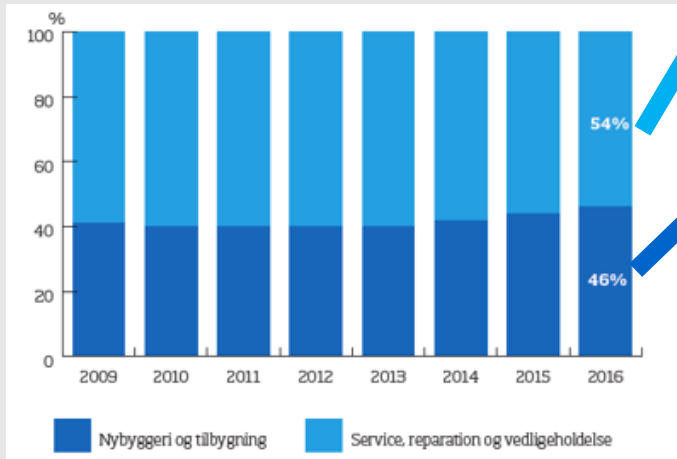
- Bekvemmelighed – Solar har gjort alt arbejdet med at finde egnede produkter til de forskellige opgavetyper og segmenter
- Best buy, konkurrencedygtig pris
- Kvalitetsprodukter og Solar Services
- Leveringssikkerhed



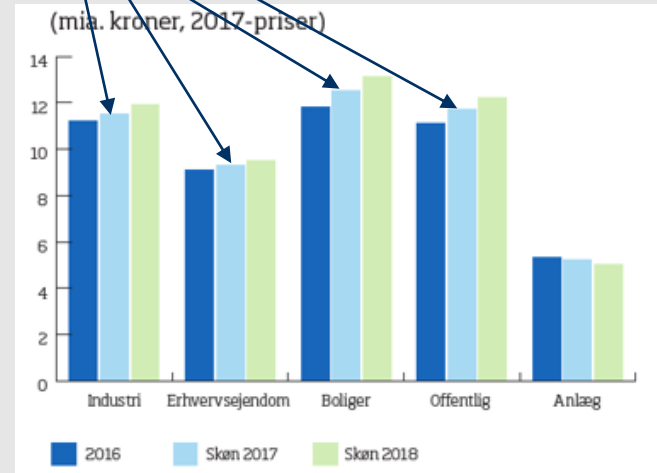
Solar Plus og Solar Project – forskelligt DNA til samme målgruppe

| | Solar Plus | Solar Project |
|---|--|--|
|  Pris | Lavere listepriis end tilsvarende mærkevareprodukt | Konkurrencedygtig nettopris |
|  Kvalitet | God kvalitet | Dækker specifikationerne |
|  Tilgængelighed | 1 dags leveringstid eller Fastbox | 4 dages leveringstid |
|  Dækning | Dækker hurtigløber til daglige opgaver | Bredt sortiment på tværs af kategorier |
|  Levering | Kan leveres i styk | Leveres i bulk |

Solar Plus og Solar Project i et "outside-in"-perspektiv



Omsætning i installationsbranchen
- arbejds art



Forventet udvikling i installationsbranchens
omsætning - ejendomsstyper

Vi opbygger vores **industriforretning** gennem en **TCO-tankegang**

Vi servicerer industrikunder på tværs af lande via:

- En skandinavisk industrisalgsorganisation
- Produktudbud med bredde og dybde på tværs af vores hovedmarkeder
- Solar Plus Industri implementeret i Skandinavien
- Udnyttelse af logistiske styrker og tekniske kompetencer
- Fokus på udvalgte brancher/industrier
- Tæt samarbejde med MAG45



Vi tror på **produktivitet** og **nye forretningsformer**



Vi arbejder ud fra en “One Solar”-tankegang – og vil altid evaluere vores måde at organisere og strukturere os på. Udgangspunktet er maksimal kundefokus og øget produktivitet.

Vi ønsker bevidst at udfordre status quo.

Dette sker gennem egenudviklede digitale og logistiske services, men også samarbejde med digitale/disruptive frontløbere.



Vi vil løbende skabe forbedringer og i særlig grad udnytte vores Supply Chain-kompetencer til nye og værdiskabende samarbejdsformer.

Vi stræber efter løbende at tilpasse vores omkostninger til et marked med stigende prisgennemsigtighed.



Related business

Et område med høj vækst



Related business Et område med høj vækst

- Vores relaterede forretninger omfatter MAG45, Scandinavian Technology Institute og Solar Polaris. Områder med høj vækst.
- Vi forventer en organisk vækst på minimum 15% om året. På kort sigt vil det føre til en udvanding af vores marginer.
- Målet er, at hvert selskab skal nå break-even inden for 2-3 år efter overtagelsen.



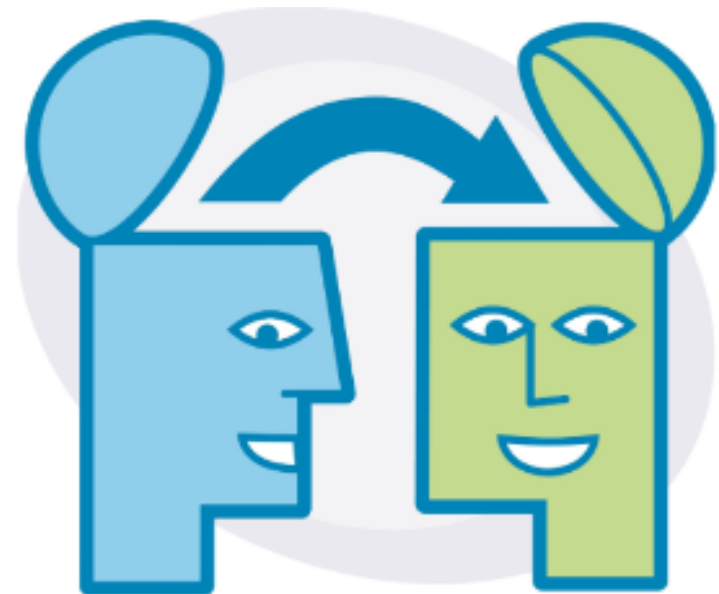
MAG45
■ industrial supply solutions
a solar group company

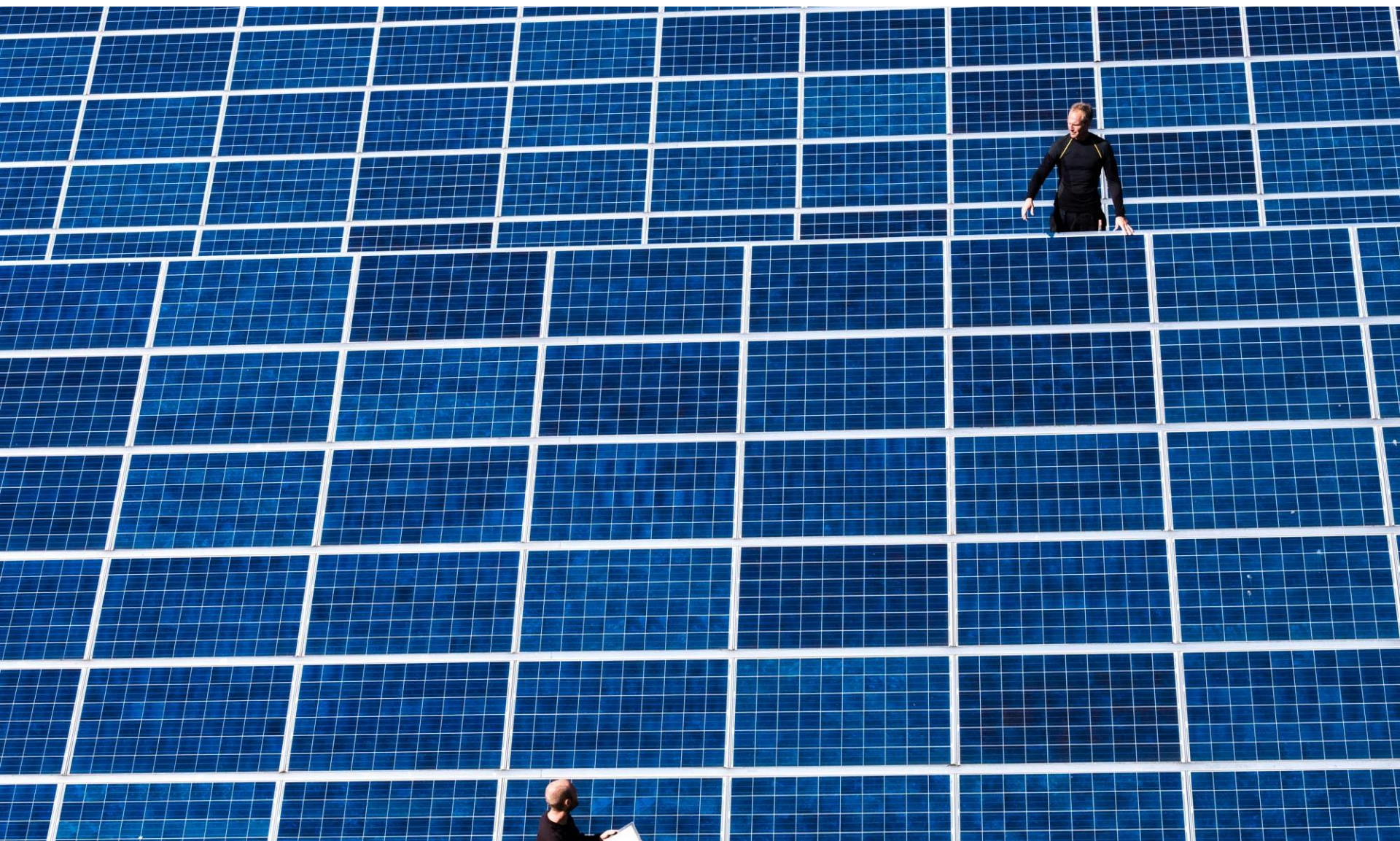


SolarPolaris

Digital, construction & services
Vi tager digitalt lederskab

- Vi har de seneste år investeret i digitale virksomheder som BIMobject, Minuba, GenieBelt, Viva Labs og HomeBob.
- Formålet er at skabe værdi gennem vidensdeling og forretningssynergier.
- Frem mod 2020 forventer vi maksimalt at investere DKK 25 mio. inden for dette segment.

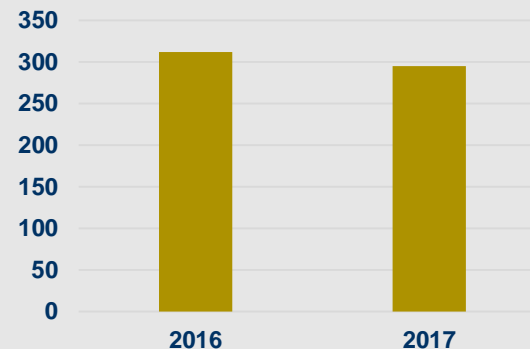
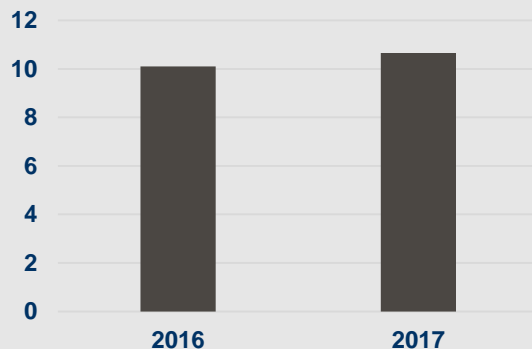




Forventet frasalg af vores østrigske og belgiske forretningsaktiviteter medførte ændret præsentation i resultatopgørelsen

| DKK mio. | 2017, off. 12.01.2018 | Ophørende aktiviteter | 2017, fortsæt. akt. |
|--|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| Omsætning | 11.769 | 664 | 11.105 |
| EBITA | 264 | -31 | 295 |
| Amortiseringer | -169 | 0 | -169 |
| EBIT | 95 | -31 | 126 |
| Resultat og impairment associerede virksomheder | -70 | - | -70 |
| Resultat før finansielle poster | 25 | -31 | 56 |
| Finansielle poster, netto | 68 | -2 | 70 |
| Resultat før skat | 93 | -33 | 126 |
| Skat | - | -2 | -25 |
| Resultat af fortsættende aktiviteter | - | - | 101 |
| Resultat fra ophørende aktiviteter inkl. nedskr. | - | -82 | -82 |
| Årets resultat | - | -82 | 19 |

EBITA på DKK 295 mio. var **påvirket af engangsbeløb** på ca. DKK 42 mio.

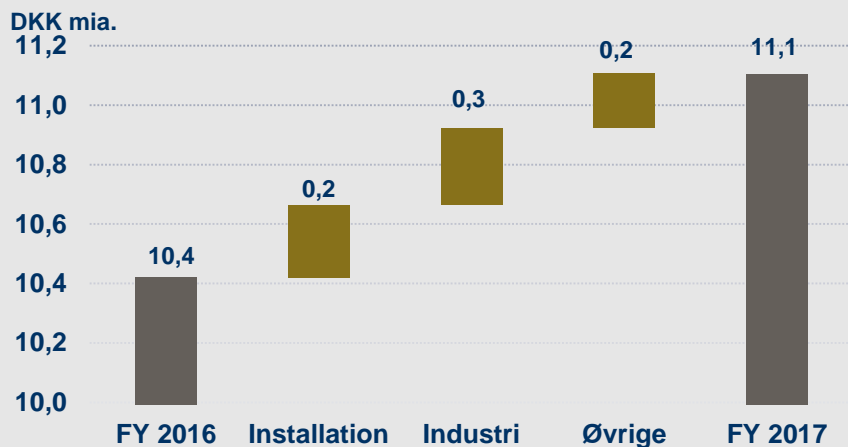


Ud over engangsbeløb var resultatet for 2017 påvirket af nedskrivninger, hvorfor EBT endte på DKK 126 mio. mod DKK 223 mio. i 2016

| DKK mio. | 2017 | 2016 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Omsætning | 11.105 | 10.420 |
| Bruttoresultat | 2.329 | 2.195 |
| Omkostninger | -1.982 | -1.827 |
| EBITDA | 347 | 368 |
| Af- og nedskrivninger | -52 | -56 |
| EBITA | 295 | 312 |
| Amortiseringer | -169 | -56 |
| EBIT | 126 | 256 |
| EBT, fortsættende aktiviteter | 126 | 223 |
| Årets resultat | 19 | 125 |

Organisk vækst, reg. blev 6,9% i 2017 mod 2,3% i 2016

Omsætning



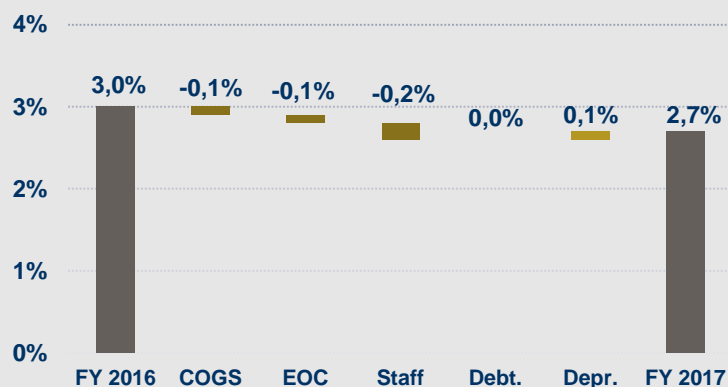
Organisk vækst, reg. 2017

| | |
|------------------|-------------|
| Installation | ca. 5% |
| Industri | ca. 8% |
| Koncernen | 6,9% |

- Installation; positiv udvikling i Danmark, Sverige, Norge og Holland i 2017
- Industri; positiv udvikling særligt i MAG45, Danmark og Norge

EBITA udgjorde DKK 295 mio. men var påvirket af engangsbeløb på DKK 42 mio.

EBITA-margin



- Sammenholdt med 2016 stiger omkostningerne pga. tidspunkterne for køb af MAG45 og STI, omkostninger til innovation og forretningsudvikling samt engangsbeløb.
- Tilfredsstillende udvikling i de underliggende faste omkostninger i forhold til omsætning.

| | 2017 | 2016 |
|--------------------------|--------|--------|
| Omsætning, DKK mio. | 11.105 | 10.420 |
| Omsætningsvækst, % | 6,6 | 5,2 |
| Organisk vækst reg., % | 6,9 | 2,3 |
| Bruttoresultat, DKK mio. | 2.329 | 2.195 |
| Bruttoavance | 21,0 | 21,1 |
| EBITA, DKK mio. | 295 | 312 |
| EBITA-margin | 2,7 | 3,0 |

Reguleret for særlige poster steg EBT for fortsættende aktiviteter til DKK 241 mio.

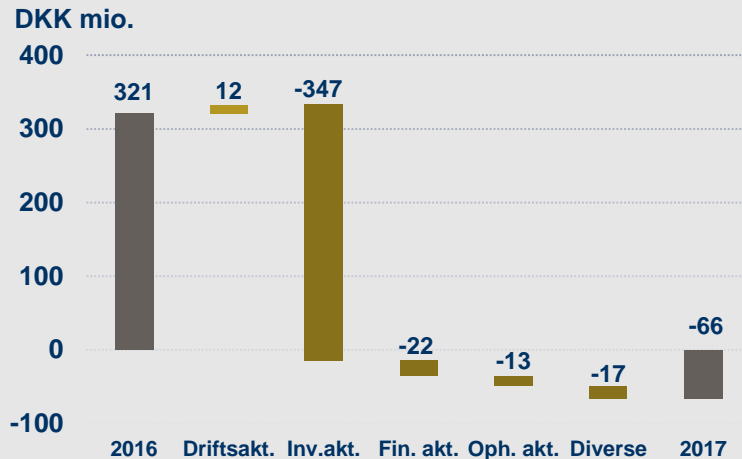
| DKK mio. | 2017 | 2016 |
|--------------------------------------|------------|------------|
| EBT, fortsættende aktiviteter | 126 | 223 |
| Engangsbeløb | 42 | -1 |
| Nedskrivninger, MAG45, STI, m.m. | 97 | - |
| Earn-out tilbageført, STI | -15 | - |
| Andel af resultat, associerede | 11 | - |
| Q1 værdiregulering, BIMobject | -103 | |
| Q2 værdiregulering, BIMobject | 24 | |
| Q4 værdiregulering, BIMobject | 59 | - |
| Reguleret EBT | 241 | 222 |

Nedskrivninger og engangsbeløb på netto DKK 115 mio. medvirkende til, at **årets resultat** blev DKK 19 mio. mod DKK 125 mio. i 2016

| DKK million | 2017 | 2016 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Omsætning | 11.105 | 10.420 |
| Bruttoresultat | 2.329 | 2.195 |
| Omkostninger | -1.982 | -1.827 |
| EBITDA | 347 | 368 |
| Af- og nedskrivninger | -52 | -56 |
| EBITA | 295 | 312 |
| Amortiseringer | -169 | -56 |
| EBIT | 126 | 256 |
| EBT, fortsættende aktiviteter | 126 | 223 |
| Årets resultat | 19 | 125 |

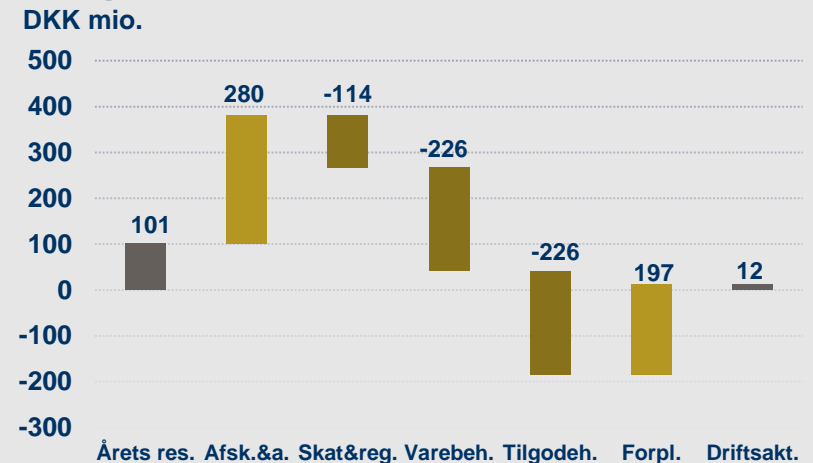
Pengestrømme påvirket af investeringer i associerede selskaber

Pengestrømme



- Investeringer i associerede, datterselskaber og aktiviteter for DKK 222 mio.
- Udbetaling til aktionærer DKK 88 mio.

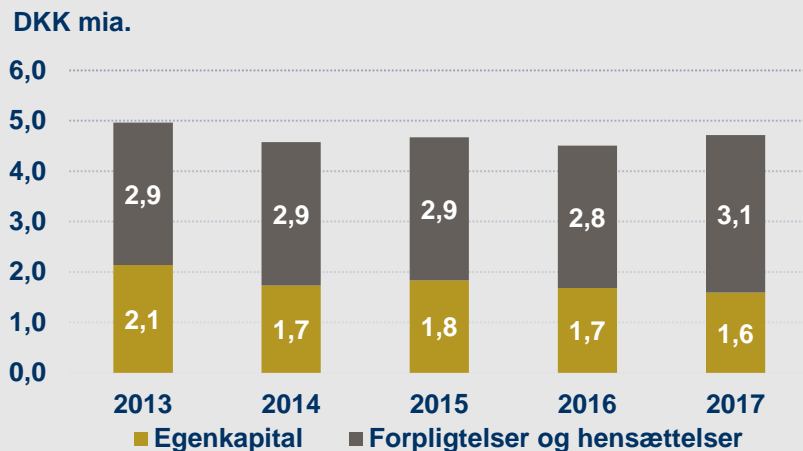
Pengestrømme fra driftsaktivitet



- Tilgodehavender påvirket af vækst
- Varebeholdninger bl.a. påvirket af overtagelse af lager fra Fibia

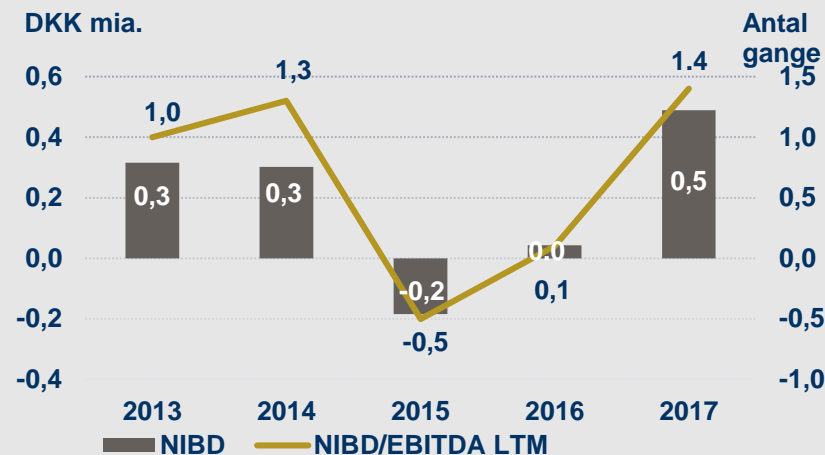
Over 5 år er balancesummen **reduceret** med DKK 244 mio. Investeringer i associerede har medvirket til øget gearing.

Balancesum



- Balancesummen udgjorde DKK 4,7 mia.
- Soliditet på 34%

Gearing og rentebærende gæld, netto



- Ultimo 2017 udgjorde rentebærende gæld, netto DKK 489 mio.
- Gennemsnitlig arbejdskapital på 10,2%
- Gearing på 1,4 gange EBITDA

Guidance: Omsætning på ca. DKK 11,4 mia.
og EBITA på ca. DKK 345 mio.
Planlagte **EBITA forbedringer** på DKK 60 mio.

- For 2018 forventer vi en omsætning på ca. DKK 11,4 mia. svarende til organisk vækst på ca. 4%. For core business forventer vi vækst på ca. 3%, hvilket er på niveau med eller over forventet markedsvækst. Related business forventes at vise vækst på ca. 25%.
- For 2018 forventer vi EBITA på ca. DKK 345 mio., hvor core business forventes at bidrage med DKK 365 mio., mens related business forventes at bidrage med DKK -20 mio.
- Frasalget af de tabsgivende forretninger i Østrig og Belgien øger EBITA for core business med DKK 31 mio. Indirekte omkostninger for ca. DKK 10 mio. var allokeret til forretningerne i Østrig og Belgien. Disse omkostninger skal nu bæres af de fortsættende aktiviteter i core business.

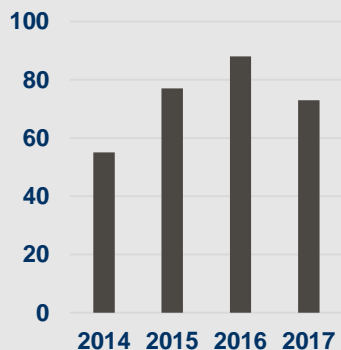
| DKK mio. | Core | Related | Koncern |
|-----------------------------|------------|------------|------------|
| 2017 off. 12.01.2018 | 309 | -45 | 264 |
| Frasalg AT & BE | 31 | - | 31 |
| 2017, fortsætt. akt. | 340 | -45 | 295 |
| Indirekte omkostninger | -10 | - | -10 |
| Planlagte forbedringer | 35 | 25 | 60 |
| 2018 guidance | 365 | -20 | 345 |

Udbetalt DKK 88 mio. til aktionærerne i 2017

Forslag om udbetaling af DKK 73 mio. i udbytte i 2018

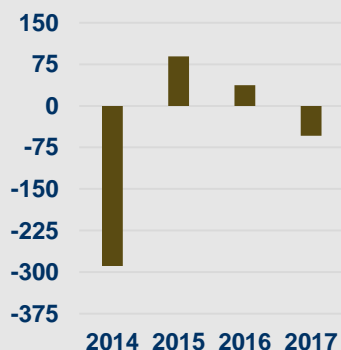
Udbytte til aktionærerne DKK mio.

- 2017: 73
- 2016: 88
- 2015: 77
- 2014: 55



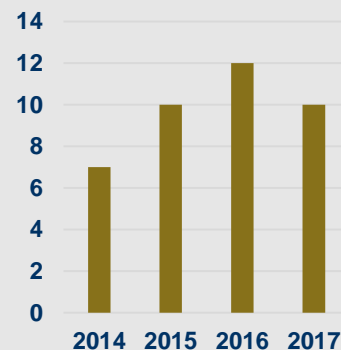
Overført resultat DKK mio.

- 2017: -54
- 2016: 37
- 2015: 89
- 2014: -289



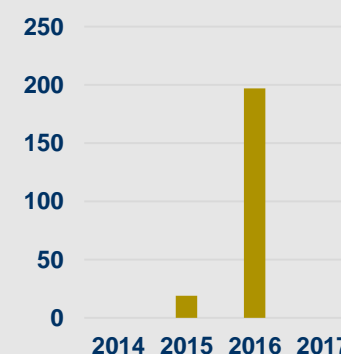
Udbytte pr. aktie DKK

- 2017: 10,00
- 2016: 12,00
- 2015: 10,00
- 2014: 7,00

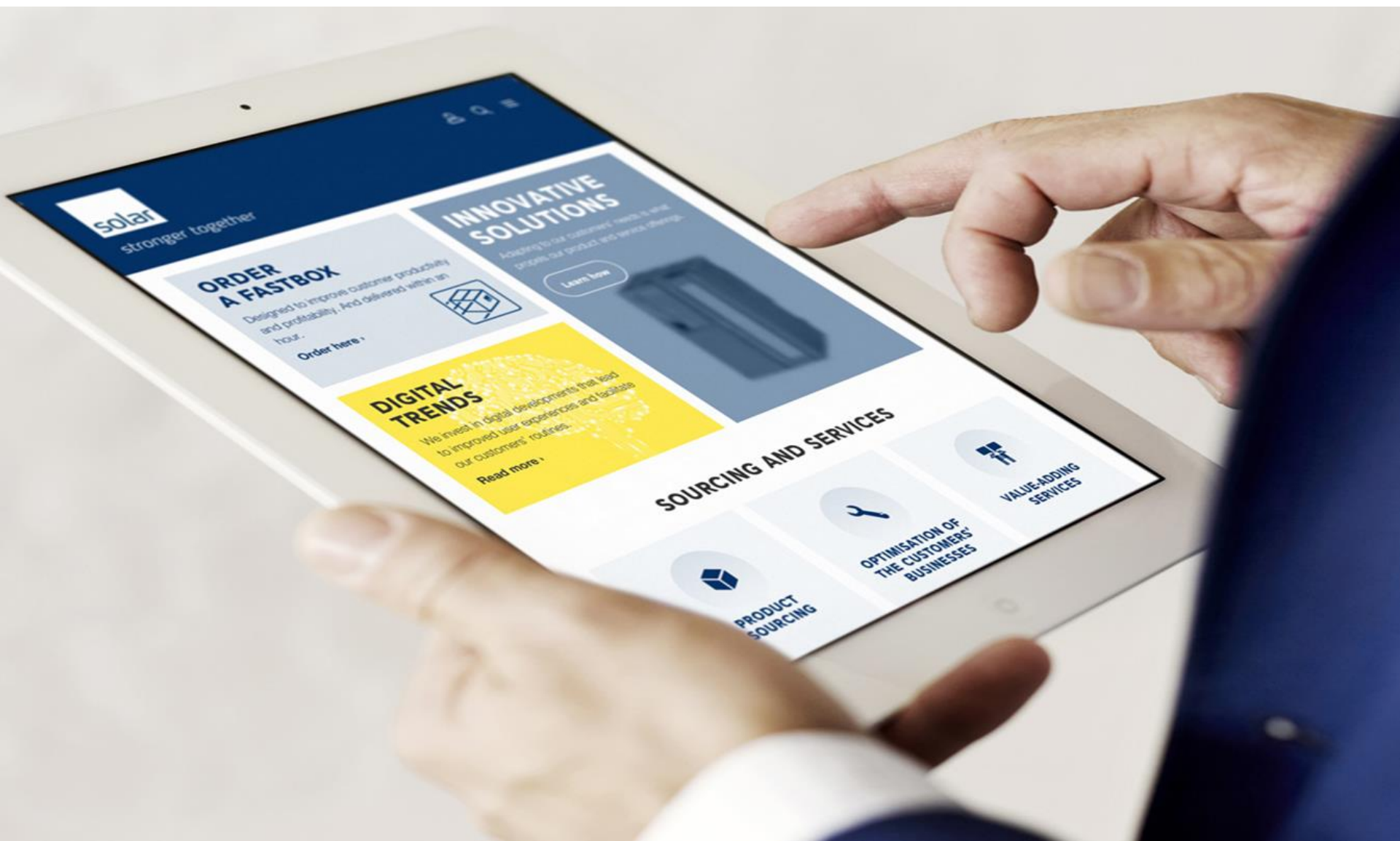


Aktie-tilbagekøb DKK mio.

- 2017: -
- 2016: 197
- 2015: 19
- 2014: -



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%.

Forslag til bestyrelsens vederlag i 2018

- Bestyrelsen foreslår, at bestyrelshonoraret i 2018 udgør uændret DKK 175.000.
- Formanden for bestyrelsen modtager tredobbelt honorar, mens næstformanden for bestyrelsen og formanden for revisionsudvalget modtager halvanden gange honorar for deres udvidede bestyrelsesopgaver.

Fonden af 20. December foreslår nyvalg af:

Peter Bang (f. 1969)

- Cand. oecon (1994) fra Aarhus Universitet med speciale i driftsøkonomi og finansiering.
- Arbejdet i VELUX Gruppen siden 1994 og siden 2011 som koncerndirektør og CFO med nuværende ansvar for Group Functions (Finans, Performance Management & BI, IT, HR, Global Business Services, Kommunikation, CSR og Public Affairs).
- Endvidere ansvar for VELUX' digitale strategiske initiativer samt en række transformationsprojekter, hvor der implementeres en mere global organisering og kultur.
- Erfaring inden for byggeri, klima/energi, globalisering, digitalisering, organisationsudvikling, change management, kommunikation samt økonomi og performance management.

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

- Jens Borum
- Ulf Gundemark
- Jens Peter Toft
- Louise Knauer
- Jesper Dalsgaard

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