

# Dagrofa

A close-up photograph of a bowl of orzo salad. The bowl is dark and rustic, filled with small, yellow, rice-shaped pasta (orzo). The salad is garnished with fresh blackberries, blueberries, and green herbs like parsley and basil. A slice of red bell pepper is also visible. The bowl sits on a dark wooden surface, and a gold-colored spoon is partially visible in the foreground. The background is softly blurred, showing a white pitcher and a yellow object.

Fremlagt og godkendt på selskabets ordinære  
generalforsamling den 26. april 2019.

Som dirigent: Torbjørn Malmsteen

ÅRSRAPPORT 2018



## INDHOLD

DAGROFAS FORMÅL	4
CENTRALE BEGIVENHEDER	6
HOVED- OG NØGLETAL	8
EJERFORHOLD OG KONCERNENS STRUKTUR	10
LEDELSESBERETNING	14
LEDELSESPÅTEGNING	20
DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING	21
REGNSKAB	24
NOTER	29
ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS	38
OM DAGROFA	44
ADRESSER	59



## DAGROFAS FORMÅL

I DAGROFA ER VI  
ALLE KØBMÆND,  
OG VI KÆMPER FOR  
AT GØRE GODE  
OPLEVELSER I BUTIKKEN  
OG BEDRE MAD  
PÅ BORDET  
TIL HVERDAGSKOST  
FOR HVER KUNDE.





# CENTRALE BEGIVENHEDER

## 1. KVARTAL

Dagrofas koncernchef, Per Thau, fratræder, og bestyrelsesformanden i Dagrofa, Jesper Lok, tiltræder som konstitueret koncernchef i Dagrofa.

Dagrofa Bornholm indgår aftale med Mols-Linien.

Administrerende direktør i FoodService Danmark, Christian Storringsgaard, fratræder og Claus Juel-Jensen overtager posten midlertidigt.

## 2. KVARTAL

Food Innovation House i Vejle slår dørene op.

MENY lancerer uddannelsen, MesterTalent, for kædens talentfulde slagter- og delikatessemedarbejdere, som ønsker at blive ledere.

MENY lancerer uddannelsen, GrøntGastronomiet, som henvender sig til alle medarbejdere i kæden.

## 3. KVARTAL

Tomas Pietrangeli tiltræder som ny koncernchef i Dagrofa.

MENY Præstø vinder Slagterprisen 2018.

Min Købmand på Frederiksberg kåres til Frederiksbergs bedste butik 2018.

Niels Karstensen, kædedirektør i SPAR, Min Købmand og Let-Køb fratræder sin stilling.

## 4. KVARTAL

MENY åbner ny butik i Løkken.

Min Købmand i Vils genåbner som en borgerfinansieret butik.

Min Købmand i Gudme genåbner som en borgerfinansieret butik.

Dagrofa lancerer en ny, treårig koncernstrategi under overskiften, #StærkereSammen.

SPAR åbner ny butik i Agerskov.

MENY åbner to nye butikker: MENY i Nordhavn og MENY i Viborg.

Richo Boss, tiltræder som ny kædedirektør i SPAR, Min Købmand og Let-Køb.

Peter Bruun tiltræder som administrerende direktør i FoodService Danmark.





## HOVED- OG NØGLETAL

Dagrofa-koncernens resultat før skat og minoriteter blev i 2018 på -609 millioner kroner. mod -312 millioner kroner i regnskabsåret 2017. Omsætningen blev 17,4 milliarder kroner, hvilket er 258 millioner kroner højere end i regnskabsåret 2017.

Årets samlede investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver var 167 millioner kroner.

Antallet af fuldtidsansatte medarbejdere i året var i gennemsnit 3.412 mod 3.612 i regnskabsåret 2017, hvilket er et fald på 200 medarbejdere.

Koncernens udvikling kan beskrives ved følgende hoved- og nøgletal.

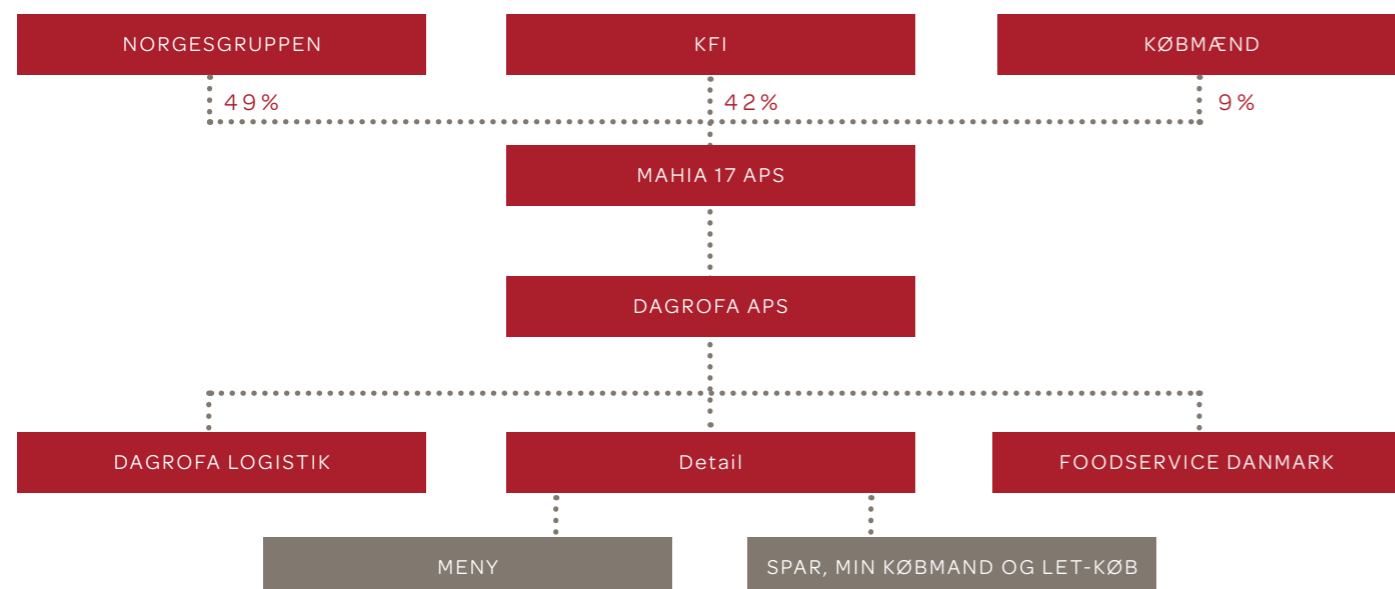
MIO.KR.	2018	2017
<b>Resultatopgørelse</b>		
Omsætning	17.447	17.189
Resultat før af- og nedskrivninger (EBITDA)	113	141
Resultat før goodwillafskrivninger (EBITA)	-323	-137
Resultat af primær drift (EBIT)	-564	-285
Resultat af finansielle poster	-45	-27
Resultat før skat og minoriteter	-609	-312
Resultat efter skat og minoriteter	-609	-343
<b>Balance</b>		
Balancesum	5.072	5.570
Investeret kapital	7.502	8.397
Investering i materielle anlægsaktiver i regnskabsåret	105	196
Dagrofas andel af egenkapital	1.419	1.522
<b>Pengestrømme</b>		
Pengestrømme fra:		
Driftsaktiviteter	141	-54
Investeringsaktiviteter	-169	-193
Heraf investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver	-167	-257
Finansieringsaktiviteter	683	-140
Årets forskydninger i likvider	655	-388
<b>Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere</b>	<b>3.412</b>	<b>3.612</b>
<b>Nøgletal</b>		
EBITA - grad	Neg.	Neg.
Afkastningsgrad (Afkast på investeret kapital)	Neg.	Neg.
Egenkapitalandel	28,0%	27,3%
Forrentning af egenkapital	Neg.	Neg.

Hoved- og nøgletalsoversigten indeholder alene to regnskabsår da selskabet blev stiftet ved brug af overtagelsesmetoden pr. 1. januar 2017.





# EJERFORHOLD OG KONCERNENS STRUKTUR



## KONCERNLEDELSEN I DAGROFA

Tomas Pietrangeli	Koncernchef, Dagrofa-koncernen
Henrik Christiansen	Koncernøkonomidirektør, Dagrofa-koncernen
Hans Holmstedt	Kategoridirektør, Dagrofa-koncernen
Lars Arnløv Jørgensen	Adm. direktør, Dagrofa Logistik
Sune Vorre	IT-direktør, Dagrofa-koncernen
Jan Helleskov	Kommunikationsdirektør, Dagrofa-koncernen
Laura Marie Larsen	HR direktør, Dagrofa-koncernen (indtrådt i koncernledelsen den 8. april 2019)
Kenneth Holmen Pedersen	Kædedirektør, MENY
Richo Boss	Kædedirektør, SPAR, Min Købmand og Let-Køb
Peter Bruun	Adm. direktør, FoodService Danmark







## BESTYRELSE

Jesper Lok, formand  
Direktør Michael August Bonde Christiansen, næstformand  
Markedsdirektør Truls Fjeldstad, næstformand  
Driftsdirektør Geir Hov  
Direktør Jens Peter Toft  
Købmand Søren Engberg  
Købmand Jan Jæger\*  
Koncernsikkerhedschef Flemming Bang Dammann\*\*  
IT-servicedeskmedarbejder Niels Aggerholm\*\*  
IT-systemplanlægger Keld Lakshøj-Hansen\*\*  
\*Observatør  
\*\*Medarbejdervalgt medlem

## DIREKTION

Koncernchef Tomas Pietrangeli  
Koncernøkonomidirektør Henrik Christiansen

## MODERSELSKAB

Dagrofa aps

## DATTERSELSKABER

Dagrofa Logistik a/s  
Fog Anlæg a/s  
Dagrofa Finansiering a/s  
FoodService Danmark a/s  
Dagrofa Bornholm a/s (51 % ejet)  
HKI OST aps (60 % ejet)  
Grøn Fokus a/s (70 % ejet)  
Hedeagergaard a/s  
Prima frugt a/s  
Grambogård a/s (80 % ejet)  
Strandbyfisk aps  
Basir aps (DV Foods)

## HJEMSTED

Ringsted

Vejle  
Ringsted  
Ringsted  
Ishøj  
Rønne  
Ishøj  
Ishøj  
Ishøj  
Ishøj  
Tommerup  
Ishøj  
Ishøj

## ASSOCIEREDE SELSKABER

I/S GOBlvin (50 % ejet) Valby  
I/S Vinikassevis (50 % ejet) Valby  
I/S BW Wine Solutions (50 % ejet) Valby

## EJERFORHOLD

I overensstemmelse med selskabsloven skal oplyses, at følgende anpartshavere er registreret som indehavere af mere end 5 % af selskabskapitalen i Dagrofa aps.

Mahia 17 aps (100%) Ringsted

## ULTIMATIVE EJERE

NorgesGruppen Danmark ApS (48,9 %) København Ø  
ApS KFI-Figros (42,5%) Kgs. Lyngby

## REVISION

PricewaterhouseCoopers,  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Alle datterselskaber er 100 % ejet, hvor intet andet er anført.



# LEDELSESBERETNING



Henrik Christiansen

Sune Vorre

Jan Helleskov

Hans Holmstedt

Richo Boss

Kenneth Holmen Pedersen

Peter Bruun

Tomas Pietrangeli

Lars Arnløv Jørgensen

Laura Marie Larsen

## VÆSENTLIGSTE AKTIVITETER

Dagrofa er en af landets største dagligvarekoncerner, og består af følgende tre forretningsområder: detail, logistik og foodservice. Dagrofa var i 2018 blandt de fire største aktører på det danske detailmarked, når der købes ind i supermarkeder og kiosker eller spises på restauranter, fastfood-barer eller i kantiner. Derudover er Dagrofa Danmarks største købmandskæde med selvstændige købmænd.

Dagrofa står bag dagligvarekæderne MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb. Størsteparten af butikkerne i MENY og SPAR bliver drevet af selvstændige købmænd, og det gælder også alle butikkerne i Min Købmand og Let-Køb. Samlet set ejer og driver Dagrofa-koncernen selv 54 dagligvarebutikker ud af i alt 511 butikker.

Dagligvarekæderne i Dagrofa bliver, ligesom andre uafhængige dagligvarebutikker, serviceret af Dagrofas salgs- og logistikforretning, Dagrofa Logistik, som er en af Danmarks største fødevarer-

grossister. Gennem FoodService Danmark driver Dagrofa desuden Dagrofa S-Engros, som med 29 butikker er landets førende cash & carry-kæde, og Catering Engros, der leverer fødevarer til kantiner, hoteller og restauranter.

Dagrofa bygger på en række fusioner og strategiske opkøb i den frie købmandssektor, både i grossistledet og i detailledet.

## UDVIKLING I ÅRET OG OPFØLGNING PÅ SIDSTE ÅRS FORVENTNINGER

I 2018 udgjorde Dagrofa-koncernens resultat før afskrivninger (EBITDA), 113,1 millioner kroner, og Dagrofa-koncernens resultat før goodwillafskrivninger (EBITA) udgjorde -322,7 millioner kroner.

Dagrofa-koncernens resultat før skat og minoriteter blev i 2018 på -608,7 millioner kroner, og efter skat og minoriteter udgør resultatet ligeledes -608,7 millioner kroner.

EBITDA resultatet på 113,1 millioner kroner, modsvarer ikke forventningerne. Det skyldes primært, at FoodService Danmarks resultater har været utilfredsstillende og ikke har levet op til de forventede indtjeningsmål i 2018.

	2017	2018
Dagrofas egne		
MENY & SPAR butikker	3,3 mia. kr.	3,2 mia. kr.
FoodService Danmark	4,6 mia. kr.	4,8 mia. kr.
Dagrofa Logistik	12,2 mia. kr.	12,1 mia. kr.

## ÅRET I HOVEDTRÆK

I 2018 opnåede Dagrofa-koncernen en samlet omsætning på 17,5 milliarder kroner mod 17,2 milliarder kroner i 2017.

OMSÆTNINGSFREMANGANG FOR FØRSTE GANG I 10 ÅR  
Selvom omsætningen ligger lidt under den forventede fremgang, er det første gang i ti år, at Dagrofas omsætning stiger.

Dagrofa-koncernen havde pr. 31. december 2018, 5.277 fuldtids- og deltidsansatte medarbejdere, og tælles de ansatte hos de selvstændige købmænd med, var der ca. 14.000 medarbejdere. Dagrofas 54 detailbutikker havde pr. 31. december 2018, 3.094 fuldtids- og deltidsansatte.

I februar 2018 fratrådte Dagrofas daværende koncernchef, Per Thau, og bestyrelsesformanden i Dagrofa, Jesper Lok, indtrådte som konstitueret koncernchef. Medio august tiltrådte nuværende koncernchef i Dagrofa, Tomas Pietrangeli.

## MENY OG SPAR TAGER MARKEDSANDELE

MENY og SPAR har taget markedsandele i 2018 og Min Købmand har fastholdt sin markedsposition. I løbet af 2018 åbnede en SPAR-butik og tre MENY-butikker.



Dagrofa har i 2018 oplevet en stigende interesse fra især mindre landsbysamfund, som via borgerprojekter, ønsker at engagere sig i og finansiere byens lokale SPAR, Min Købmand eller Let-Køb butik. Den lokale købmand er blevet et vigtigt aktiv i de mindre byer og påvirker blandt andet huspriserne og fastholdelsen af skoler og arbejdspladser. Derfor forventer Dagrofa en øget omsætning fra potentielle borgerprojekter.

Dagrofa Logistik har i 2018 styrket sine eksisterende samarbejdsrelationer, hvilket har påvirket omsætningen positivt. Derudover har Dagrofa Logistik etableret en ny eksportfunktion, som skal være opsøgende i forhold til salg til europæiske og oversøiske kunder og dermed sætte yderligere skub i Dagrofa Logistiks eksport.

**ØKONOMISK ÅR PRÆGET AF HOVEDRENGØRING**

FoodService Danmark har haft et udfordrende år, hvor der er foretaget væsentlige udskiftninger i ledelsen. I forlængelse af udskiftningerne i ledelsen er økonomistyringen i FoodService Danmark blevet integreret med Dagrofas koncernøkonomi.

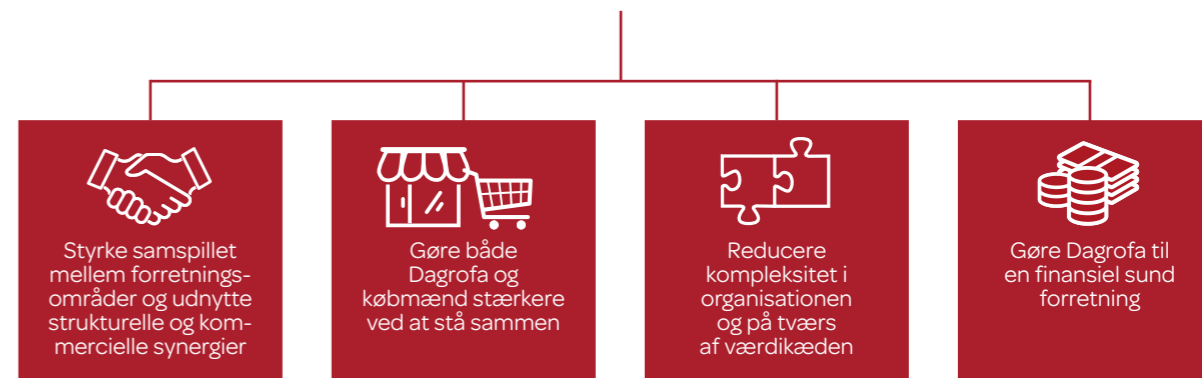
I forbindelse hermed og som led i afslutning af revisionen af FoodService Danmark for 2017 blev der foretaget en revurdering af regnskabsaflæggelsen, og gennemgangen af balancerne afdækkede fejl vedrørende 2017 og 2016 på henholdsvis 71 og 115 millioner kroner efter skat, hvorfor sammenligningstallene i Dagrofas koncernregnskab for 2018 er tilrettet.

Resultatet for 2017 er derfor ændret fra et underskud på 272 millioner kroner til et underskud på 343 millioner kroner efter skat og minoriteter. Egenkapitalen pr. 31. december 2017 er reduceret med 186 millioner kroner. Koncernens performance for 2017 fremstår derfor væsentligt dårligere end tidligere rapporteret.

I løbet af 2018 har Dagrofa arbejdet målrettet på at genoprette FoodService Danmark og med den nye administrerende direktør, Peter Bruun, nye medlemmer af bestyrelsen, en stabiliseret drift og en stærk tro på fremtiden er der positive forventninger til selskabets performance i 2019.



**ÉT SAMLET, SIMPLERE OG SUNDT  
DAGROFA  
#STÆRKERESAMMEN**



**#STÆRKERESAMMEN**

I slutningen af 2018 godkendte Dagrofas bestyrelse koncernens nye, treårige koncernstrategi, #StærkereSammen. Dagrofa har således påbegyndt et målrettet arbejde med at samle og udnytte synergier og kompetencer på tværs af koncernens tre forretningsområder, detail, grossist og foodservice. Strategien er illustreret i ovenstående model.

På baggrund af strategien er Dagrofas fem koncernprioriteter:

- 1: Optimere koncern footprint, som primært går ud på, at udnytte synergier, reducere omkostninger samt kompleksiteten.
- 2: Stabilisere og forbedre indtjeningen i FoodService Danmark, som går ud på at øge rentabiliteten af kunder og specialistselskaber og videreudvikle Dagrofa S-Engros.
- 3: Optimere hele Dagrofas indkøb ved at forbedre vores indkøbsbetingelser på tværs af koncernen, blandt andet ved at arbejde tættere og bedre sammen.
- 4: Forbedre indtjeningen i vores butiksnet, så økonomien i Dagrofas egne samt købmændenes butikker styrkes, og der kan skabes mere vækst.
- 5: Skabe en platform for fremtidig vækst gennem samarbejder, opkøb og et øget fokus på digitalisering.

Målet med strategien er at gøre Dagrofa-koncernen profitabel i 2021.

**MENY**

I 2018 har Dagrofa fortsat koncentreret sig om at styrke MENY-kædens butikker og koncepter. 11 butikker er i større eller mindre grad blevet moderniseret, og MENY har slået dørene op til tre nye butikker.

MENY har i løbet af året taget markedsandele og for tredje år i træk kårede Landbrug & Fødevarer en slagter i MENY som årets bedste slagter. Det er helt i tråd med planen om at gøre MENY til Danmarks foretrukne fødevaremarked.

På konceptsiden har MENY i 2018 videreudviklet kædens udbud af convenience-løsninger, blandt andet NEM MENY og måltidsløsninger i forbindelse med højtider. Desuden producerer butikkernes delikatesseafdelinger løbende nye produkter, hvilket har bidraget til vækst.

Som noget nyt er MENY i 2018 begyndt at tilbyde kunderne sous vide i ferskvareafdelingerne. Kunderne har taget godt imod det nye koncept, som løbende tilføjes nye varianter.



SPAR

Året har budt på lanceringen af et helt nyt kommunikationsunivers for SPAR med skuespiller og stand-up komiker Anders Grau i rollen som købmanden Gert. Reklamerne i det nye kommunikationsunivers er bygget op omkring virkelige historier fra de lokale SPAR købmænd, og kundernes reaktioner på reklamerne viser, at SPAR er lykkedes med at positionere kæden som lokalsamfundets helt.

I december tiltrådte Richo Boss, som ny kædedirektør for SPAR, Min Købmand og Let-Køb og afløste dermed Niels Karstensen.

Med købmandsparret Sonja og Paul Petersen ved roret slog SPAR i november dørene op til en spritny butik i Agerskov i Sønderjylland. Købmandsparret har selv investeret i butikken.

MIN KØBMAND OG LET-KØB

For tre år siden tilpassede Dagrofa finansieringsmodellen for etablering af nye butikker med borgerinvolvering. Det har resulteret i at Min Købmand i 2018 har haft en stigning i antallet af butikker, som er helt eller delvist finansieret af borgerne i lokalområdet. Den tilpassede finansieringsmodel har tilmed gjort det muligt at åbne helt nye butikker samt fastholde eksisterende butikker, som ellers var truet af lukning. Også Let-Køb har haft en positiv udvikling i 2018, hvor nye butikker har set dagens lys.

DAGROFA LOGISTIK

2018 var et år, hvor Dagrofa Logistik forstærkede sine etablerede samarbejdsrelationer. Implementeringen af Løvbjerg er gennemført, og tilgangen af nye kunder har ført til vækst i omsætningen. Der blev skabt vækst i afsætningen til de Nordatlantiske markeder, hvor Dagrofa Logistiks position blev styrket yderligere. Endvidere blev 2018 også året, hvor eksportaktiviteterne fik yderligere kraft med en ny eksportfunktion, der skal opsøge salg til europæiske og oversøiske kunder.

Dagrofa Logistik har derudover gennemført omfattende effektiviseringer og optimeringer på lagerdrift og distribution. Der har også været fokus på den fortsatte implementering af nyt WMS system. Et igangværende projekt der forventes afsluttet i 2019.

FOODSERVICE DANMARK

2018 har været et udfordrende år for FoodService Danmark med væsentlige udskiftninger i ledelsen. Det har ført til en ny organisering i FoodService Danmarks driftsorganisation, omstruktureringer på virksomhedens servicekontor, et øget fokus på og gennemgang af alle udgifter og generelle besparelser i hele organisationen.

PRIVATE LABEL

Dagrofa har i løbet af 2018 lanceret en del nye produkter under koncernens egne private label brands, Grøn Balance, Gestus, First Price og OMHU. Det største sortiment ligger i fødevaremærket Gestus, som har oplevet en markant fremgang i kendskabsgrad fra 12 procent til 29 procent (kilde: AIM Create).

Dagrofa ser fortsat en stor interesse for mærket Grøn Balance, som dækker bæredygtighed såvel som økologi. Dagrofa oplever, ligesom detailmarkedet generelt, et fokus på både miljø og økologi samt pris, convenience og kvalitet. Disse behov afdækkes med mærkevarer-porteføljens primære brands. Egne brands er et forretningsområde, hvor koncernen forventer yderligere vækst de kommende år.

FORVENTNINGER TIL 2019

Den øgede konkurrence på dagligvare- og foodservice markedet forventes at fortsætte de kommende år. I 2019 forventer Dagrofa-koncernen en omsætning på samme niveau som i 2018, ligesom det forventes, at EBITDA forbedres som følge af genopretningen af FoodService Danmark.

Implementeringen af koncernens strategi, #StærkereSammen, fortsætter i 2019 med fokus på at finde synergier på tværs af koncernen, som skal være med til at sikre koncernen og de tilknyttede købmænd øget vækst og indtjening.

REDEGØRELSE FOR SAMFUNDSANSVAR OG DET UNDERREPRÆSENTEREDE KØN IHT. ÅRSREGNSKABSLOVENS § 99A og § 99B

For så vidt angår redegørelser for samfundsansvar og det underrepræsenterede køn henviser vi til Dagrofes CSR-rapport.

USIKKERHED VED INDREGNING OG MÅLING

Der er ikke forekommet usikkerhed ved indregning og måling i årsrapporten.

USÆDVANLIGE FORHOLD

Udover det fremtalte forhold vedrørende FoodService Danmark så er koncernens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2018 samt resultatet af koncernens aktiviteter og pengestrømme for 2018 ikke påvirket af usædvanlige forhold.

RISICI I DETAILBRANCHEN

Som andre aktører i detailbranchen er Dagrofa udsat for en række risici, der kan have indvirkning på koncernens eksistens og foretagender. Der er ikke én konkret risiko, der alene kan true Dagrofes eksistens, men koncernen er blandt andet udsat for følgende mere generelle og grundlæggende risici:

- Kriser og fejl, der ikke håndteres hensigtsmæssigt og dermed skader Dagrofes og detailkædernes omdømme.

- Skift i indkøbsmønstre. For eksempel hvis dagligvarehandlen i højere grad bevæger sig over mod onlinesalg, eller at der opstår øget fokus på discountsupermarkeder, og koncernens kunder dermed ikke længere køber ind i supermarkeder eller de mindre lokale butikker, som Dagrofes detailforretning består af.

- Ændring i forbrugsmønstre som koncernen ikke formår at imødekomme og efterleve. Et eksempel kunne være, at danskerne i højere grad fravælger kød, og Dagrofa ikke formår at tilbyde attraktive og sunde alternativer til denne vare.

- Eventuelle begrænsninger i evnen til løbende at finansiere den daglige drift og investere i nye tiltag.

- Direkte overtrædelse af regler og lovgivning, der kan skade koncernens evne til at operere på forskellige områder i foodservice-, logistik- og detailindustrien.

- Den stadig accelererende digitalisering medfører risici ved nedbrud på it-systemer samt cyberkriminalitet.





# LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2018 for Dagrofa aps.

Årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Årsregnskabet og koncernregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af selskabets og koncernens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2018 samt af resultatet af selskabets og koncernens aktiviteter og pengestrømme for 2018.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i selskabets og koncernens aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og af selskabets og koncernens finansielle stilling samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som selskabet og koncernen står over for.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Ringsted, den 11. april 2019

## DIREKTION

Tomas Pietrangeli                      Henrik Christiansen

## BESTYRELSE

Jesper Lok                      Michael August Bonde Christiansen                      Truls Fjeldstad  
Formand                      Næstformand                      Næstformand

Geir Hov                      Jens Peter Toft                      Søren Engberg

Flemming Bang Dammann                      Niels Aggerholm                      Keld Lakshøj-Hansen

# DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

Til kapitalejerne i Dagrofa aps

## KONKLUSION

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2018 samt af resultatet af selskabets aktiviteter for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2018 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi har revideret årsregnskabet for Dagrofa aps for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2018, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis ("regnskabet").

## GRUNDLAG FOR KONKLUSION

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision 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. Vi er uafhængige af selskabet 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 henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

## 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 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 årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med 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 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 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 internationale standarder om revision 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 internationale standarder om revision 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 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 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 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.

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.

Hellerup, den 11. april 2019

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 77 12 31

Kim Füchsel  
statsautoriseret revisor  
mne9291

Martin Lunden  
statsautoriseret revisor  
mne32209





## PENGESTRØMSOPGØRELSE

	KONCERN	
	1/1-31/12 2018 T.KR.	1/1-31/12 2017 T.KR.
<b>Resultat før afskrivninger</b>	<b>113.147</b>	<b>141.011</b>
<b>Regulering for ændringer i driftskapital:</b>		
Varedebitorer og andre tilgodehavender	96.142	-239.183
Handelsvarer	94.433	-33.228
Leverandørgæld, afgifter og anden gæld	-109.707	173.103
<b>Pengestrøm fra primær drift</b>	<b>194.015</b>	<b>41.703</b>
Betalte renter m.v.	-48.985	-31.809
Modtagne renter m.v.	2.586	3.196
Afregning af sambeskatningsbidrag	-6.751	-67.313
<b>Pengestrøm fra driften</b>	<b>140.865</b>	<b>-54.223</b>
Investering, immaterielle og materielle anlægsaktiver	-166.541	-257.317
Afhændelse, materielle anlægsaktiver	3.358	114.212
Investering, finansielle anlægsaktiver	-5.589	-17.176
Køb af kapitalandele	0	-32.989
<b>Pengestrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-168.772</b>	<b>-193.270</b>
Kapitalforhøjelse	500.000	0
Ansvarlig lånekapital	204.795	0
Afdrag, langfristet gæld	-12.184	-132.653
Udbytte	-3.728	-3.578
Udbetaling af overskudsandele m.m. I/S'er	-5.857	-4.023
<b>Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>683.026</b>	<b>-140.254</b>
<b>Nettoforskydning i likvide beholdninger og værdipapirer</b>	<b>655.119</b>	<b>-387.747</b>
Likvide beholdninger og værdipapirer ved årets begyndelse	-430.103	-42.356
<b>Likvide beholdninger og værdipapirer ved årets udgang</b>	<b>225.016</b>	<b>-430.103</b>

## RESULTATOPGØRELSE

	NOTE	KONCERN		MODERSELSKAB	
		1/1-31/12 2018 T.KR.	1/1-31/12 2017 T.KR.	1/1-31/12 2018 T.KR.	1/1-31/12 2017 T.KR.
Omsætning	1	17.447.418	17.188.828	2.002.817	2.245.039
Andre driftsindtægter	2	62.139	88.925	180.366	193.011
<b>Indtægter i alt</b>		<b>17.509.557</b>	<b>17.277.753</b>	<b>2.183.183</b>	<b>2.438.050</b>
Vareforbrug		-14.746.486	-14.608.071	-1.168.743	-1.372.073
Andre eksterne omkostninger	3	-1.181.005	-1.155.484	-539.595	-555.295
Personaleomkostninger	4	-1.468.919	-1.373.187	-546.944	-550.885
<b>Resultat før afskrivninger</b>		<b>113.147</b>	<b>141.011</b>	<b>-72.099</b>	<b>-40.203</b>
Af- og nedskrivninger	5	-676.663	-419.583	-139.183	-146.170
Andre driftsomkostninger	2	0	-6.692	0	0
<b>Resultat af primær drift</b>		<b>-563.516</b>	<b>-285.264</b>	<b>-211.282</b>	<b>-186.373</b>
Indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder	10	0	0	-395.528	-146.769
Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder	10	1.178	1.586	1.178	1.586
Indtægter af værdipapirer, der er anlægsaktiver		119	0	0	0
Finansielle indtægter	6	2.467	3.196	23.095	11.628
Finansielle omkostninger	6	-48.985	-31.809	-37.846	-21.848
<b>Resultat før skat</b>		<b>-608.737</b>	<b>-312.291</b>	<b>-620.383</b>	<b>-341.776</b>
Skat af årets resultat	7	16.154	-18.073	11.634	-1.240
<b>Resultat før minoritetsinteresser</b>		<b>-592.583</b>	<b>-330.364</b>	<b>-608.749</b>	<b>-343.016</b>
Minoritetsinteressers andel af resultat(et) i dattervirksomheder		-16.166	-12.652	0	0
<b>Årets resultat</b>		<b>-608.749</b>	<b>-343.016</b>	<b>-608.749</b>	<b>-343.016</b>
<b>Forslag til resultatdisponering</b>					
Overført resultat				-608.749	-343.016
				<b>-608.749</b>	<b>-343.016</b>



BALANCE

AKTIVER	NOTE	KONCERN		MODERSELSKAB	
		31/12 2018 T.KR.	31/12 2017 T.KR.	31/12 2018 T.KR.	31/12 2017 T.KR.
IT-software		78.378	90.878	30.393	30.404
Goodwill		153.683	393.540	6.291	5.853
Koncepter		222.298	234.648	126.080	133.084
Kunderelationer		407.524	579.237	188.666	192.597
Varemærker og produktudvikling		103.180	104.995	79.742	78.623
Andre immaterielle anlægsaktiver		4.377	12.369	750	950
Immaterielle anlægsaktiver under udførelse		7.525	17.437	3.278	6.165
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>	<b>8</b>	<b>976.965</b>	<b>1.433.104</b>	<b>435.200</b>	<b>447.676</b>
Grunde og bygninger		1.144.506	1.164.046	204.378	204.162
Driftsmateriel og inventar		323.961	358.861	201.109	220.764
Indretning af lejede lokaler		175.830	183.462	140.588	148.732
Materielle anlægsaktiver under opførelse		18.925	12.024	17.651	8.047
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	<b>9</b>	<b>1.663.222</b>	<b>1.718.393</b>	<b>563.726</b>	<b>581.705</b>
Kapitalandele i dattervirksomheder		0	0	1.746.544	2.166.959
Kapitalandele i associerede virksomheder		5.729	6.100	5.729	6.100
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0	3.577	4.361
Andre værdipapirer og kapitalandele		1.579	245	35	45
Deposita		70.029	65.774	56.084	51.907
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>	<b>10</b>	<b>77.337</b>	<b>72.119</b>	<b>1.811.969</b>	<b>2.229.372</b>
<b>Anlægsaktiver i alt</b>		<b>2.717.524</b>	<b>3.223.616</b>	<b>2.810.895</b>	<b>3.258.753</b>
<b>Varebeholdninger</b>		<b>884.716</b>	<b>979.149</b>	<b>118.069</b>	<b>128.760</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	11	1.085.179	1.161.176	1.095	11.954
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	9.870	515.446	511.149
Andre tilgodehavender		123.160	111.451	37.048	57.108
Selskabsskat		0	0	11.732	0
Periodeafgrænsningsposter	12	36.439	68.258	18.004	19.783
<b>Tilgodehavender</b>		<b>1.244.778</b>	<b>1.350.755</b>	<b>583.325</b>	<b>599.994</b>
<b>Værdipapirer</b>		<b>279</b>	<b>325</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>224.740</b>	<b>15.677</b>	<b>220.732</b>	<b>3.164</b>
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>2.354.513</b>	<b>2.345.906</b>	<b>922.164</b>	<b>731.956</b>
<b>Aktiver i alt</b>		<b>5.072.037</b>	<b>5.569.522</b>	<b>3.733.059</b>	<b>3.990.709</b>

BALANCE

PASSIVER	NOTE	KONCERN		MODERSELSKAB	
		31/12 2018 T.KR.	31/12 2017 T.KR.	31/12 2018 T.KR.	31/12 2017 T.KR.
Selskabskapital	13	100.001	100.000	100.001	100.000
Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode		0	0	0	0
Reserve for udviklingsomkostninger		103.180	103.955	79.743	78.623
Overført resultat		1.215.663	1.318.516	1.239.100	1.343.848
<b>Dagrofas andel af egenkapital</b>		<b>1.418.844</b>	<b>1.522.471</b>	<b>1.418.844</b>	<b>1.522.471</b>
Minoritetsandele af egenkapital		34.274	29.293	0	0
<b>Egenkapital i alt</b>		<b>1.453.118</b>	<b>1.551.764</b>	<b>1.418.844</b>	<b>1.522.471</b>
Andre hensatte forpligtelser	14	58.956	57.156	57.519	55.719
<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>		<b>58.956</b>	<b>57.156</b>	<b>57.519</b>	<b>55.719</b>
Ansvarlig lånekapital	15	204.795	0	204.795	0
Prioritetsgæld		475.944	506.969	109.410	113.594
Bankgæld		35.709	7.148	35.709	4.581
Renteswaps og anden langfristet gæld		13.182	23.489	43.216	41.488
<b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>	<b>16</b>	<b>729.630</b>	<b>537.606</b>	<b>393.130</b>	<b>159.663</b>
Kortfristet del af prioritetsgæld m.m.	16	37.026	52.876	30.937	54.346
Bankgæld		2	446.105	0	445.324
Leverandørgæld		2.310.278	2.291.695	83.149	86.581
Gæld til tilknyttede virksomheder		8.147	1.964	1.463.607	1.360.700
Skyldig afgift, moms og A-skat		68.884	88.075	8.726	26.319
Anden kortfristet gæld		405.576	520.427	277.147	277.027
Selskabsskat		420	21.854	0	2.559
<b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>		<b>2.830.333</b>	<b>3.422.996</b>	<b>1.863.566</b>	<b>2.252.856</b>
<b>Passiver i alt</b>		<b>5.072.037</b>	<b>5.569.522</b>	<b>3.733.059</b>	<b>3.990.709</b>
Udskudt skat/skatteaktiv	17				
Andre økonomiske forpligtelser, sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser	18				
Nærtstående parter	19				
Særlige poster	20				
Oplysning om betydningsfulde hændelser, indtruffet efter regnskabsårets afslutning	21				



## EGENKAPITALOPGØRELSE

SPECIFIKATION AF BEVÆGELSER PÅ EGENKAPITALEN				KONCERN
T.KR.	Selskabs-kapital	Reserve for udviklings-omkostninger	Overført resultat	Egenkapital i alt
Saldo pr. 1. januar 2018	100.000	103.955	1.504.333	1.708.288
Nettoeffekt ved rettelse af væsentlige fejl i FoodService selskaber	0	0	-185.817	-185.817
<b>Korrigeret egenkapital pr. 1. januar 2018</b>	<b>100.000</b>	<b>103.955</b>	<b>1.318.516</b>	<b>1.522.471</b>
Kapitalforhøjelse	1	0	499.999	500.000
Regulering af renteswaps	0	0	5.122	5.122
Årets resultat	0	0	-608.749	-608.749
Overført fra reserve for udviklingsomkostninger	0	-775	775	0
<b>Egenkapital pr. 31. december 2018</b>	<b>100.001</b>	<b>103.180</b>	<b>1.215.663</b>	<b>1.418.844</b>

SPECIFIKATION AF BEVÆGELSER PÅ EGENKAPITALEN				MODERSELSKAB	
T.KR.	Selskabs-kapital	Reserve for nettoopskriv. efter indre værdis metode	Reserve for udviklings-omkostninger	Overført resultat	Egenkapital i alt
Saldo pr. 1. januar 2018	100.000	0	78.623	1.529.665	1.708.288
Nettoeffekt ved rettelse af væsentlige fejl i FoodService selskaber	0	0	0	-185.817	-185.817
<b>Korrigeret egenkapital pr. 1. januar 2018</b>	<b>100.000</b>	<b>0</b>	<b>78.623</b>	<b>1.343.848</b>	<b>1.522.471</b>
Kapitalforhøjelse	1	0	0	499.999	500.000
Regulering af renteswaps	0	0	0	5.122	5.122
Årets resultat	0	0	0	-608.749	-608.749
Overført til reserve for udviklingsomkostninger	0	0	1.120	-1.120	0
<b>Egenkapital pr. 31. december 2018</b>	<b>100.001</b>	<b>0</b>	<b>79.743</b>	<b>1.239.100</b>	<b>1.418.844</b>

## NOTER

### 1. OMSÆTNING

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2018 T.KR.	2017 T.KR.	2018 T.KR.	2017 T.KR.
<b>Geografiske markeder:</b>				
Danmark	16.637.911	16.380.478	2.002.817	2.245.039
Grønland, Færøerne og Island	750.198	761.668	0	0
Øvrige Europa	56.901	45.890	0	0
Øvrige verden	2.408	792	0	0
	<b>17.447.418</b>	<b>17.188.828</b>	<b>2.002.817</b>	<b>2.245.039</b>
<b>Forretningsområder:</b>				
Detail	3.509.144	4.136.485	2.002.817	2.245.039
Grossist	9.260.517	8.607.975	0	0
Foodservice	4.677.757	4.444.368	0	0
	<b>17.447.418</b>	<b>17.188.828</b>	<b>2.002.817</b>	<b>2.245.039</b>

### 2. ANDRE DRIFTSINDTÆGTER OG ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER

Andre driftsindtægter vedrører udlejning af ejendomme, forpagtningsafgifter samt fortjeneste ved salg af materielle anlægsaktiver.

Andre driftsomkostninger t.kr. 6.692 i 2017 vedrører nedskrivning af varelagre, tilgodehavender mm.

### 3. ANDRE EKSTERNE OMKOSTNINGER

Heri er indeholdt honorar til generalforsamlingsvalgt revisor med:

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2018 T.KR.	2017 T.KR.	2018 T.KR.	2017 T.KR.
Revisionshonorar til PricewaterhouseCoopers	2.535	2.349	1.365	1.227
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	156	8	156	8
Skatterådgivning	0	50	0	50
Andre ydelser	8.754	4.090	8.423	3.885
	<b>11.445</b>	<b>6.497</b>	<b>9.944</b>	<b>5.170</b>



4. PERSONALEOMKOSTNINGER

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2018 T.KR.	2017 T.KR.	2018 T.KR.	2017 T.KR.
Gager og løn	1.349.668	1.260.481	506.947	509.191
Pensionsforsikringspræmier	95.357	92.256	32.535	34.458
Andre omkostninger til social sikring	23.894	20.450	7.462	7.236
	<b>1.468.919</b>	<b>1.373.187</b>	<b>546.944</b>	<b>550.885</b>
Til bestyrelse og direktion er der i regnskabsåret udbetalt nedennævnte lønninger og vederlag m.v.				
Bestyrelse	4.371	3.588	4.371	3.588
Direktion*	27.697	12.122	27.697	12.122
	<b>32.068</b>	<b>15.710</b>	<b>32.068</b>	<b>15.710</b>
Det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte medarbejdere i regnskabsåret	<b>3.412</b>	<b>3.612</b>	<b>1.303</b>	<b>1.543</b>

\*I vederlaget til direktionen for 2018 indgår fratrædelsesgodtgørelse til fratrådt koncernchef.

Oplysning vedr. incitamentsprogrammer til ledelsen

Selskabet har incitamentsprogrammer som omfatter ledelsen samt ledende medarbejdere. De omfattede parter, får tildelt bonus på baggrund af bonusparametre som dels er knyttet op til virksomhedens performance og dels på individuelle mål. Halvdelen af bonussen indbetales på en låst-konto og frigives efter tre år. Såfremt medarbejderen fortsat er ansat i virksomheden forrentes tidligere optjent bonus årligt. Forrentningen af bonus, som der tidligere er opnået ret til, fastsættes ligeledes baseret på virksomhedens performance samt individuelle mål.

5. AF- OG NEDSKRIVNINGER

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2018 T.KR.	2017 T.KR.	2018 T.KR.	2017 T.KR.
IT-software	74.263	43.989	23.470	26.869
Goodwill	36.286	26.424	562	336
Goodwill nedskrivning*	204.578	114.966	0	0
Koncepter	12.350	12.350	7.004	7.004
Kunderelationer	46.891	46.890	3.931	3.931
Kunderelationer, nedskrivning*	124.822	0	0	0
Produktudviklingsomkostninger	12.160	11.040	9.225	8.225
Andre immaterielle anlægsaktiver	7.992	4.662	200	200
Bygninger og bygningsinstallationer	33.425	32.610	5.752	5.626
Driftsmateriel og inventar	91.803	93.729	63.625	65.513
Indretning af lejede lokaler	32.093	32.923	25.414	28.466
	<b>676.663</b>	<b>419.583</b>	<b>139.183</b>	<b>146.170</b>

\* Der er foretaget nedskrivning af goodwill og kunderelationer vedrørende FoodService-koncernen på i alt 329 millioner kr. i regnskabsåret.

6. FINANSIELLE POSTER

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2018 T.KR.	2017 T.KR.	2018 T.KR.	2017 T.KR.
I regnskabsposten indgår:				
Renteindtægter tilknyttede virksomheder	25	290	23.077	11.607
Renteomkostninger tilknyttede virksomheder	-931	0	-931	0

7. SKAT AF ÅRETS RESULTAT

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2018 T.KR.	2017 T.KR.	2018 T.KR.	2017 T.KR.
Årets skat	-420	-26.492	10.872	-1.240
Regulering skat tidligere år	16.574	8.419	762	0
Regulering udskudt skat	0	0	0	0
	<b>16.154</b>	<b>-18.073</b>	<b>11.634</b>	<b>-1.240</b>

8. IMMATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

T.KR.	KONCERN						
	IT-software	Goodwill	Koncepter	Kunde- relationer	Varemærker og produkt- udvikling*	Andre immaterielle aktiver	Under udførelse
Kostpris pr. 1. januar 2018	108.401	518.704	246.998	626.127	116.058	17.031	17.437
Overførsler i årets løb til andre poster	17.410	0	0	0	0	0	-17.410
Tilgang til kostpris	44.354	1.007	0	0	10.345	0	7.498
Afgang til kostpris	-44.540	-20.204	0	0	0	-7.434	0
<b>Kostpris pr. 31. december 2018</b>	<b>125.625</b>	<b>499.507</b>	<b>246.998</b>	<b>626.127</b>	<b>126.403</b>	<b>9.597</b>	<b>7.525</b>
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2018	17.524	125.164	12.350	46.890	11.063	4.662	0
Årets af- og nedskrivninger	74.263	240.864	12.350	171.713	12.160	7.992	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-44.540	-20.204	0	0	0	-7.434	0
<b>Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2018</b>	<b>47.247</b>	<b>345.824</b>	<b>24.700</b>	<b>218.603</b>	<b>23.223</b>	<b>5.220</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2018</b>	<b>78.378</b>	<b>153.683</b>	<b>222.298</b>	<b>407.524</b>	<b>103.180</b>	<b>4.377</b>	<b>7.525</b>

T.KR.	MODERSELSKAB						
	IT-software	Goodwill	Koncepter	Kunde- relationer	Varemærker og produkt- udvikling*	Andre immaterielle aktiver	Under udførelse
Kostpris pr. 1. januar 2018	30.404	6.189	140.088	196.528	86.711	2.000	6.165
Overførsler i årets løb til andre poster	6.165	0	0	0	0	0	-6.165
Tilgang til kostpris	17.294	1.000	0	0	10.344	0	3.278
Afgang til kostpris	-7.143	0	0	0	0	0	0
<b>Kostpris pr. 31. december 2018</b>	<b>46.720</b>	<b>7.189</b>	<b>140.088</b>	<b>196.528</b>	<b>97.055</b>	<b>2.000</b>	<b>3.278</b>
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2018	0	336	7.004	3.931	8.088	1.050	0
Årets af- og nedskrivninger	23.470	562	7.004	3.931	9.225	200	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-7.143	0	0	0	0	0	0
<b>Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2018</b>	<b>16.327</b>	<b>898</b>	<b>14.008</b>	<b>7.862</b>	<b>17.313</b>	<b>1.250</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2018</b>	<b>30.393</b>	<b>6.291</b>	<b>126.080</b>	<b>188.666</b>	<b>79.742</b>	<b>750</b>	<b>3.278</b>

\* Regnskabsposten omfatter omkostninger til udvikling af nye produkter, der forventes at give koncernen en fremtidig merindtjening, der overstiger de aktiverede omkostninger.



9. MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

KONCERN				
T.KR.	Grunde og bygninger	Driftsmateriel og inventar	Indretning af lejede lokaler	Under opførelse
Kostpris pr. 1. januar 2018	1.196.680	397.775	201.382	12.024
Reklassifikation af kostpris primo	-1.737	0	1.737	0
Overførsler i årets løb til andre poster	4.278	3.256	2.381	-9.915
Tilgang til kostpris	11.167	55.185	20.648	18.138
Afgang til kostpris	-28	-10.558	-939	-1.322
<b>Kostpris pr. 31. december 2018</b>	<b>1.210.360</b>	<b>445.658</b>	<b>225.209</b>	<b>18.925</b>
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2018	32.634	38.948	17.920	0
Reklassifikation af af- og nedskrivninger primo	-177	0	177	0
Årets af- og nedskrivninger	33.425	91.803	32.093	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-28	-9.054	-811	0
<b>Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2018</b>	<b>65.854</b>	<b>121.697</b>	<b>49.379</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2018</b>	<b>1.144.506</b>	<b>323.961</b>	<b>175.830</b>	<b>18.925</b>

Ejendommens ejendomsværdier ifølge seneste offentlige ejendomsvurderinger udgør 679 millioner kr.

Efter seneste offentlige ejendomsvurderinger er der afholdt omkostninger til udvidelser på 9,7 millioner kr. Den bogførte værdi af ejendomme udgør 1,1 milliarder kr. pr. 31. december 2018.

Bogført værdi af finansielt leasede aktiver udgør 0,8 millioner kr.

MODERSELSKAB				
T.KR.	Grunde og bygninger	Driftsmateriel og inventar	Indretning af lejede lokaler	Under opførelse
Kostpris pr. 1. januar 2018	209.764	227.903	162.293	7.983
Overførsler i årets løb til andre poster	3.952	1.677	289	-5.918
Tilgang til kostpris	2.017	42.342	16.981	16.863
Afgang til kostpris	0	-5.042	-93	-1.277
<b>Kostpris pr. 31. december 2018</b>	<b>215.733</b>	<b>266.880</b>	<b>179.470</b>	<b>17.651</b>
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2018	5.603	7.139	13.561	0
Årets af- og nedskrivninger	5.752	63.625	25.414	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	0	-4.993	-93	0
<b>Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2018</b>	<b>11.355</b>	<b>65.771</b>	<b>38.882</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2018</b>	<b>204.378</b>	<b>201.109</b>	<b>140.588</b>	<b>17.651</b>

Ejendommens ejendomsværdier ifølge seneste offentlige ejendomsvurderinger udgør 170,7 millioner kr.

Efter seneste offentlige ejendomsvurderinger er der ikke afholdt omkostninger til udvidelser.

10. FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER

KONCERN			
T.KR.	Kapital-andele i associerede virksomheder*	Andre værdipapirer og kapital-andele	Deposita
Kostpris pr. 1. januar 2018	7.014	250	65.810
Tilgang til kostpris	0	1.480	5.050
Afgang til kostpris	0	-151	-789
<b>Kostpris pr. 31. december 2018</b>	<b>7.014</b>	<b>1.579</b>	<b>70.071</b>
Værdireguleringer pr. 1. januar 2018	-914	-4	-42
Årets resultat	1.178	0	0
Udbytter	-1.549	0	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	0	4	0
<b>Værdireguleringer pr. 31. december 2018</b>	<b>-1.285</b>	<b>0</b>	<b>-42</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2018</b>	<b>5.729</b>	<b>1.579</b>	<b>70.029</b>

MODERSELSKAB					
T.KR.	Kapital-andele i datter-virksomheder*	Kapital-andele i associerede virksomheder*	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	Andre værdipapirer og kapital-andele	Deposita
Kostpris pr. 1. januar 2018	2.456.556	7.014	4.223	50	51.950
Tilgang til kostpris	1.500	0	0	0	4.822
Afgang til kostpris	-2.974	0	-646	-15	-646
<b>Kostpris pr. 31. december 2018</b>	<b>2.455.082</b>	<b>7.014</b>	<b>3.577</b>	<b>35</b>	<b>56.126</b>
Værdireguleringer pr. 1. januar 2018	-103.780	-914	138	-4	-42
Regulering til primo	-185.817	0	0	0	0
Årets resultat	-722	1.178	-138	0	0
Årets afskrivninger	-65.406	0	0	0	0
Nedskrivning FoodService Danmark	-329.400	0	0	0	0
Udbytter	-38.338	-1.549	0	0	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	14.925	0	0	4	0
<b>Værdireguleringer pr. 31. december 2018</b>	<b>-708.538</b>	<b>-1.285</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-42</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2018</b>	<b>1.746.544</b>	<b>5.729</b>	<b>3.577</b>	<b>35</b>	<b>56.084</b>

\* Se side 13 for oversigt over dattervirksomheder og associerede virksomheder.

11. TILGODEHAVENDER FRA SALG OG TJENESTEYDELSER

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2018 T.KR.	2017 T.KR.	2018 T.KR.	2017 T.KR.
Heraf forfalder efter 1 år	33.008	40.800	0	0



12. PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER

Periodeafgrænsningsposter vedrører forudbetalt husleje mv.

13. SELSKABSKAPITAL

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2018 T.KR.	2017 T.KR.	2018 T.KR.	2017 T.KR.
Selskabskapital primo	100.000	100.000	100.000	100.000
Kapitalforhøjelse	1	0	1	0
<b>Selskabskapital ultimo</b>	<b>100.001</b>	<b>100.000</b>	<b>100.001</b>	<b>100.000</b>

Selskabets anpartskapital udgør nominelt t.kr. 100.001 fordelt på anpartar á DKK 1 eller multipla heraf.

Kapitalen i selskabet er blevet forhøjet med 200 millioner kr., ved gældskonvertering af 150 millioner kr. og kontant indskud på 50 millioner kr., ved beslutning på ekstraordinær generalforsamling den 5. april 2018. Forhøjelsen er sket ved tegning af nominelt 200 anpartar med en nominel værdi på 1,00 kr. pr. stk. til kurs 100.000.000.

På ekstraordinær generalforsamling den 28. december 2018 blev det besluttet at forhøje selskabskapitalen yderligere med nominelt kr. 300, fra nominelt kr. 100.000.200 til nominelt kr. 100.000.500 ved kontantindskud til kurs 100.000.000 svarende til et tegningsbeløb på kr. 300.000.000.

14. ANDRE HENSATTE FORPLIGTELSE

Andre hensatte forpligtelser består af omkostninger til reetablering af butiksljemål, som indregnes på baggrund af estimerede omkostninger ved udtræden af lejemålet. Hensættelsen opgøres som skønnede reetableringsomkostninger pr. lejemål multipliceret med antal af lejekontrakter.

15. ANSVARLIG LÅNEKAPITAL

Norgesgruppen Finans AS og KFI Erhvervsdrivende Fond har ydet ansvarlige lån på i alt 200 millioner kr., som træder tilbage overfor andre kreditorer. Lånene løber til 31. december 2020. Op til 100 millioner kr. af de ansvarlige lån kan efter nærmere vilkår tilbagebetales før tid, såfremt egenkapitalen i FoodService Danmark A/S og Dagrofa-koncernen er øget fire kvartaler i træk, og forventes øget de kommende fire kvartaler.

16. LANGFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSE

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	31/12 2018 T.KR.	31/12 2017 T.KR.	31/12 2018 T.KR.	31/12 2017 T.KR.
Indenfor 1 år	37.026	52.876	30.937	54.346
Mellem 1 og 5 år	390.957	114.210	309.403	62.460
Efter 5 år	338.673	423.396	83.727	97.203
	<b>766.656</b>	<b>590.482</b>	<b>424.067</b>	<b>214.009</b>
<b>Heraf forpligtelser fra finansiel leasing:</b>				
Indenfor 1 år	292	411	0	0
Mellem 1 og 5 år	438	730	0	0
Efter 5 år	0	0	0	0
	<b>730</b>	<b>1.141</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Selskabet har i begrænset omfang indgået renteswap-aftaler for prioritetsgælden.

17. UDSKUDT SKAT/SKATTEAKTIV

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	31/12 2018 T.KR.	31/12 2017 T.KR.	31/12 2018 T.KR.	31/12 2017 T.KR.
Skatteaktiv	0	0	0	0

Dagrofa aps samt datterselskaber indgår i sambeskatning med moderselskabet Mahia 17 aps. Det samlede skatteaktiv i Mahia-koncernen udgør 314,2 millioner kr. I aktivet indgår værdien af fremførselsberettigede underskud med 234,2 millioner kr. Aktivet kan fremføres uden tidsbegrænsning, men kan blive begrænset i, hvor hurtigt det må udnyttes. Skatteaktivet er værdiansat til kr. 0.

18. ANDRE ØKONOMISKE FORPLIGTELSE, SIKKERHEDSSTILLELSE OG EVENTUALFORPLIGTELSE

	KONCERN		MODERSELSKAB	
	31/12 2018 T.KR.	31/12 2017 T.KR.	31/12 2018 T.KR.	31/12 2017 T.KR.
<b>Kautionsforpligtelser og garantier</b>	<b>39.081</b>	<b>20.660</b>	<b>39.081</b>	<b>20.385</b>
<b>Leasingforpligtelser:</b>				
Indenfor 1 år	58.425	57.053	16.720	15.964
Mellem 1 og 5 år	124.057	122.400	38.509	34.191
Efter 5 år	39.605	33.825	32.680	27.500
	<b>222.087</b>	<b>213.278</b>	<b>87.909</b>	<b>77.655</b>
<b>Huslejeforpligtelser:*</b>				
Indenfor 1 år	231.568	240.517	205.766	210.822
Mellem 1 og 5 år	762.655	783.220	626.903	638.081
Efter 5 år	1.028.192	1.160.864	785.921	856.404
	<b>2.022.415</b>	<b>2.184.601</b>	<b>1.618.590</b>	<b>1.705.307</b>
<b>*Heraf overfor datterselskaber:</b>				
Indenfor 1 år			12.402	11.589
Mellem 1 og 5 år			0	0
Efter 5 år			0	0
			<b>12.402</b>	<b>11.589</b>
<b>Til sikkerhed for erhvervslån:</b>				
Ejerpantebreve	52.050	52.050	2.860	2.860
<b>Til sikkerhed for prioritetslån:</b>	<b>502.433</b>	<b>525.648</b>	<b>113.593</b>	<b>117.513</b>
Tinglyst pant i grunde og bygninger samt driftsmateriel med bogførte værdier på:				
Grunde og bygninger	812.183	828.681	193.602	192.346
Driftsmateriel	98.197	98.927	0	489
<b>Tinglyste pantebreve</b>	<b>672.153</b>	<b>679.595</b>	<b>143.231</b>	<b>143.231</b>

ØVRIGE FORHOLD:

Endvidere har selskabet påtaget sig en driftstilskudsforpligtelse på i alt 19,4 millioner kr. vedrørende 12 butikker i perioden fra 2019-2027.

Dagrofa har indgået en franchiseaftale med Norgesgruppen ASA om anvendelse af MENY-konceptet i Danmark. Det årlige honorar der betales herfor, udgør en fast procentdel af den samlede årlige butikssomsætning hos de Dagrofa-tilknyttede butikker. Første gang der skal betales honorar er fra den 1. januar 2020.



19. NÆRTSTÅENDE PARTER

**KONCERN**

NorgesGruppen ApS, Danmark, Langelinie Allé 35, 2100 København Ø	Part med betydelig indflydelse
ApS KFI-Figros, Gl. Lundtoftevej 7, 4, 2800 Kgs. Lyngby	Part med betydelig indflydelse
Mahia 17 aps, Kærup Industrivej 12, 4100 Ringsted	Part med bestemmende indflydelse

Øvrige nærtstående parter omfatter de øvrige selskaber i koncernen under NorgesGruppen samt selskabets direktion og bestyrelse.

Samhandlen med nærtstående parter er sket på markedsvilkår.

**MODERSELSKAB**

NorgesGruppen ApS, Danmark, Langelinie Allé 35, 2100 København Ø	Part med betydelig indflydelse
ApS KFI-Figros, Gl. Lundtoftevej 7, 4, 2800 Kgs. Lyngby	Part med betydelig indflydelse
Mahia 17 aps, Kærup Industrivej 12, 4100 Ringsted	Part med bestemmende indflydelse

Øvrige nærtstående parter omfatter de øvrige selskaber i koncernen under NorgesGruppen samt selskabets direktion og bestyrelse. Dagrofa aps stiller likviditet til rådighed for koncernens datterselskaber via selskabernes deltagelse i koncernens cash pool-ordninger.

Samhandlen med nærtstående parter er sket på markedsvilkår.

**KONCERNREGNSKAB**

Selskabet indgår i koncernrapporteringen for moderselskabet Mahia 17 aps, Ringsted. Koncernregnskabet for Mahia 17 aps kan rekvireres på følgende adresse; Kærup Industrivej 12, 4100 Ringsted.

20. SÆRLIGE POSTER

Der er foretaget impairment-test af FoodService-koncernen. Testen tager udgangspunkt i den pr. 30. oktober 2018 bestyrelsesgodkendte strategiplan for perioden 2019-2021, samt resultatforventninger til perioden 2022-2025.

Herved er der blevet identificeret et samlet nedskrivningsbehov på 373 millioner kr.

Ved sammenligning af de opgjorte værdiansættelser med de estimerede bogførte værdier af FoodService-selskaberne samt værdien af den bogførte goodwill pr. 31. december 2018 fremkommer et samlet nedskrivningsbehov af goodwill på 15,7 millioner kr. I tillæg til dette nedskrivningsbehov, har en gennemgang af de øvrige immaterielle værdier i koncernbalancen, vist et yderligere nedskrivningsbehov på 27,9 millioner kr., som primært vedrører IT-relaterede aktiver, der ikke besidder en fremtidig økonomisk værdi for selskabet.

Set i forhold til det beregnede totale nedskrivningsbehov vedr. FoodService-koncernen på 373 millioner kr., fragår ovenstående beløb, således at det samlede nedskrivningsbehov på øvrige immaterielle aktiver (PPA-værdier relateret til de aktiver, som blev indskudt i forbindelse med omstruktureringen i 2017) udgør 329,4 millioner kr. Denne nedskrivning fordeler sig med nedskrivning af goodwill med 204,6 millioner kr. og kunderelationer med 124,8 millioner kr.

21. OPLYSNING OM BETYDNINGSFULDE HÆNDELSER, INDTRUFFET EFTER REGNSKABSÅRETS AFSLUTNING

Der er ikke indtruffet nogen betydningsfulde hændelser efter regnskabsårets afslutning.



Private Label chef i Dagrofa, Charlotte Vendelbo Schrøder.

# ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

## REGNSKABSGRUNDLAG

Årsrapporten for Dagrofa-koncernen og for moderselskabet Dagrofa aps er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store virksomheder i regnskabsklasse C.

Årsrapporten er aflagt i DKK 1.000.

## RETTELSE AF VÆSENTLIGE FEJL

I forbindelse med et ledelseskifte i FoodService delen af koncernen er der blevet foretaget en revurdering af FoodService selskabernes regnskabsaflæggelse. Herved er der blevet konstateret betydelige fejl i tidligere års regnskaber. Som følge heraf er primo-balancen og sammenligningstallene i årsrapporten for 2018 blevet korrigeret herfor.

I resultatopgørelsen er der som en direkte konsekvens heraf blevet indregnet et yderligere nettotab på -71,1 millioner kr. efter skat i sammenligningstallene for 2017. Koncernens negative resultat for 2017 er herved blevet forøget fra et tab på -271,9 millioner kr. til et tab på -343,0 millioner kr. efter skat.

Egenkapitalen pr. 31. december 2017 er samtidig blevet reduceret med -185,8 millioner kr. fra 1.708,3 millioner kr. til 1.522,5 millioner kr. Korrektionen påvirker i det væsentligste balanceposterne varebeholdninger, andre tilgodehavender og anden gæld.

## GENERELT OM INDREGNING OG MÅLING

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med, at de indtjenes, mens omkostninger indregnes med de beløb, som vedrører regnskabsåret. Værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster.

Aktiver indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde selskabet, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes, når selskabet som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at indfrielse af forpligtelsen vil medføre et forbrug af selskabets økonomiske ressourcer.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost i det efterfølgende.

Visse finansielle aktiver og forpligtelser måles til amortiseret kostpris, hvorved der indregnes en konstant effektiv rente over løbetiden. Amortiseret kostpris opgøres som oprindelig kostpris med fradrag af eventuelle afdrag samt tillæg/fradrag af den akkumulerede amortisering af forskellen mellem kostpris og nominelt beløb.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige tab og risici, der fremkommer, inden årsrapporten aflægges, og som be- eller kræfter forhold, der eksisterer på balancedagen.

## KONCERNREGNSKABET

Koncernregnskabet omfatter moderselskabet og dattervirksomheder, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmerne. Kapitalandele i virksomheder, hvori koncernen besidder mellem 20% og 50% af stemmerne og udøver en betydelig indflydelse på virksomhedens drift (associerede virksomheder), måles til indre værdi. Den forholdsmæssigt ejede andel af de associerede virksomheders resultat efter skat indregnes som en særskilt post i resultatopgørelsen.

Koncernregnskabet aflægges på grundlag af reviderede regnskaber for moderselskabet og dattervirksomhederne ved en sammenlægning af poster af ensartet karakter. Der foretages eliminering af intern samhandel og andre interne driftsposter, interne mellemværender samt interne avancer.

Den bogførte værdi af moderselskabets kapitalandele i dattervirksomheder udignes med den forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes indre værdi.

Et positivt forskelsbeløb mellem kostprisen for kapitalandele og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser på anskaffelsestidspunktet indregnes under immaterielle og materielle anlægsaktiver og afskrives over de økonomiske brugstider.

## MINORITETSINTERESSER

Ved opgørelse af koncernresultat og koncernegenkapital anføres den del af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital, der kan henføres til minoritetsinteresser, som særskilte poster i resultatopgørelse og balance. Minoritetsinteresser indregnes på grundlag af omvurderingen af overtagne aktiver og forpligtelser til dagsværdi på tidspunktet for erhvervelse af datterselskaber.

Ved efterfølgende ændringer i minoritetsinteresser medtages den ændrede andel i resultatet fra tidspunktet for ændringen.

## OMREGNING AF FREMMED VALUTA

Transaktioner i fremmed valuta er i årets løb omregnet til transaktionsdagens kurs. Gevinster og tab, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen.

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens kurs. Forskelle mellem balancedagens kurs og transaktionsdagens kurs indregnes i resultatopgørelsen.

## AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

Afledte finansielle instrumenter indregnes første gang i balancen til kostpris og måles efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter klassificeres som "Andre tilgodehavender" henholdsvis "Anden langfristet gæld".

Ændring i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter indregnes i resultatopgørelsen, medmindre det afledte finansielle instrument klassificeres og opfylder kriterierne for regnskabsmæssig afdækning, jf. nedenfor.

## REGNSKABSMÆSSIG AFDÆKNING

Ændring i dagsværdien af finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder kriterierne for afdækning af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes i resultatopgørelsen sammen med de ændringer i dagsværdien af det af

dækkede aktiv eller den afdækkede forpligtelse, som kan henføres til den risiko, der er afdækket.

Ændring i dagsværdien af finansielle instrumenter, der er klassificeret som, og opfylder betingelserne for afdækning af forventede fremtidige transaktioner, indregnes på egenkapitalen under overført resultat for så vidt angår den effektive del af afdækningen. Den ineffektive del indregnes i resultatopgørelsen. Resultater den afdækkede transaktion i et aktiv eller en forpligtelse, overføres det beløb - som er udskudt under egenkapitalen - fra egenkapitalen og indregnes i kostprisen for henholdsvis aktivet eller forpligtelsen. Resultater den afdækkede transaktion i en indtægt eller en omkostning overføres det beløb - som er udskudt under egenkapitalen - fra egenkapitalen til resultatopgørelsen i den periode, hvor den afdækkede transaktion indregnes. Beløbet indregnes i samme post som den afdækkede transaktion.

## SEGMENTOPLYSNING OM OMSÆTNING

Oplysninger om aktiviteter og geografiske markeder er baseret på koncernens afkast og risici samt ud fra den interne økonomistyring. Koncernens aktiviteter anses som det primære segmentområde.



## RESULTATOPGØRELSEN

### OMSÆTNING

Omsætningen ved salg af handelsvarer og tjenesteydelser indregnes i resultatopgørelsen, såfremt levering og risikoovergang til køber har fundet sted inden årets udgang. Nettoomsætningen indregnes eksklusiv moms og med fradrag af rabatter og bonus i forbindelse med salget.

### ANDRE DRIFTSINDTÆGTER

Posten indeholder regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til virksomhedens hovedaktiviteter.

### VAREFORBRUG

Vareforbrug indeholder det forbrug af varer, der er anvendt for at opnå årets omsætning.

### ANDRE EKSTERNE OMKOSTNINGER

Andre eksterne omkostninger indeholder andre personaleomkostninger, eksterne tjenesteydelser, forsikringer, husleje, el- og varmeomkostninger, reparation og vedligeholdelse, markedsføringsomkostninger, fragt, drift af person- og lastbiler samt tab på debitorer med mere.

### PERSONALEOMKOSTNINGER

Personaleomkostninger indeholder gager og lønninger samt lønhængige poster.

### FINANSIELLE POSTER

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder renter, finansielle omkostninger ved finansiel leasing samt kursregulering på værdipapirer.

### SELSKABSSKAT OG UDSKUDT SKAT

Årets skat, der består af årets aktuelle skat, forskydning i udskudt skat samt eventuelle reguleringer vedrørende tidligere år, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte på egenkapitalen.

Udskudt skat indregnes efter gældsmetoden og omfatter alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser. Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførbare skattemæssige underskud, indregnes i balancen, såfremt det er sandsynligt, at aktivet vil blive udnyttet. Udskudt skat måles efter gældende skatteregler og med den skattesats, der forventes at være gældende, når de midlertidige forskelle

udlignes. Ændringer i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatserne indregnes i resultatopgørelsen.

Koncernens selskaber udgør en selvstændig sambeskatningsenhed med Mahia 17 aps som administrations-selskab. Skatteeffekten af sambeskatningen fordeles på såvel overskud som underskud i datertvirksomhederne i forhold til disses skattepligtige indkomster.

### BALANCEN

#### IMMATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

Immaterielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Afskrivning foretages over aktivernes økonomiske brugstid, dog maksimalt over:

IT-software	3-5 år
Goodwill	5-20 år
Varemærker og produktudviklingsomkostninger	10 år
Kunderelationer	10-50 år
Koncepter	20 år
Andre immaterielle anlægsaktiver	3-7 år

Erhvervet goodwill måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Goodwill afskrives lineært over den økonomiske brugstid, der er vurderet til 5 - 20 år. Dagrofa-koncernen forventer en betydelig vækst i indtjening i fremtiden og goodwill skønnes opretholdt i en 5 - 20 årig periode.

Udviklingsprojekter, der er klart defineret og identificerbare, hvor den tekniske udnyttelsesgrad, tilstrækkelige ressourcer og fremtidige anvendelsesmuligheder i virksomheden kan påvises, og hvor det er hensigtsmæssigt at markedsføre eller anvende projektet, indregnes som immaterielle aktiver, såfremt kostprisen kan opgøres pålideligt og der er tilstrækkelig sikkerhed for, at den fremtidige indtjening eller nettosalgsprisen kan dække produktions-, salgs-, og distributions- samt ledelses- og administrationsomkostninger.

Øvrige udviklingsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen efterhånden som omkostningerne afholdes.

Indregnede udviklingsomkostninger måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Kostprisen omfatter gager

og andre eksterne omkostninger som konsulenter og lignende der direkte kan henføres til koncernens udviklingsaktiviteter.

Efter færdiggørelsen af udviklingsarbejdet afskrives udviklingsprojekter lineært over den vurderede økonomiske brugstid fra det tidspunkt hvor aktivet er klar til brug. Afskrivningsgrundlaget reduceres med eventuelle nedskrivninger. Efterfølgende kan aktivets levetid ændres, såfremt ledelsen vurderer at de oprindelige forudsætninger lagt til grund for levetid og en eventuel restværdi måtte være væsentlig ændret.

Levetid og scrapværdi revurderes årligt.

#### MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Kostpris omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til løn, materialer og vedligeholdelse m.v.

Reetableringsforpligtelser på lejemål aktiveres ved lejemålets etablering. Forpligtelsen modposteres under hensatte forpligtelser. Aktivets afskrives lineært over lejemålets længde. Reetableringsforpligtelser indgår under indretning af lejede lokaler.

Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af forventet restværdi efter afsluttet brugstid. Der foretages lineære afskrivninger, baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider, dog maksimalt:

Bygninger	33 år
Installationer	10-20 år
Lager- og butiksinventar	7-10 år
Transportmateriel	5-8 år
Kontorinventar og maskiner	3-5 år
Særlige lagerinstallationer	20 år
Indretning af lejede lokaler	10 år
Reetableringsomkostninger	15 år

Bygningsinvesteringer med en anskaffelsespris under t.kr 100 og øvrige materielle anlægsaktiver med en anskaffelsespris under t.kr 25 omkostningsføres i anskaffelsesåret.

Finansielt leasede aktiver indregnes i balancen og afskrives efter samme retningslinier som ejede aktiver af samme art. Leasingforpligtelser vedrørende finansielt leasede aktiver indregnes i balancen som gældsforpligtelser. Leasingydelsens rentedel indregnes i resultatopgørelsen under finansielle omkostninger.

Avance og tab ved løbende udskiftning af materielle anlægsaktiver indregnes i resultatopgørelsen.

Levetid og scrapværdi revurderes årligt.

#### NEDSKRIVNING AF ANLÆGSAKTIVER

Såvel immaterielle som materielle anlægsaktiver nedskrives til genvindingsværdien, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi. Genvindingsværdien opgøres som den højeste værdi af nettosalgsprisen og kapitalværdien.

#### FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder indregnes og måles i moderselskabets regnskab efter indre værdis metode. I balancen indregnes den forholdsmæssige andel af disse virksomheders regnskabsmæssige indre værdi, reduceret med koncerninterne avancer og med tillæg af goodwill.

I resultatopgørelsen indregnes den forholdsmæssige andel af disse virksomheders regnskabsmæssige resultat efter eliminering af koncerninterne fortjenester og med fradrag af afskrivning på goodwill.

#### VAREBEHOLDNINGER

Beholdningen af indkøbte handelsvarer måles til anskaffelsespris, opgjort efter FIFO-princippet, eller til nettorealisationsværdi, såfremt denne er lavere.

Nettorealisationsværdien for varebeholdninger opgøres som forventet salgssum med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der afholdes for at effektivere salget, og fastsættes under hensyntagen til omsættelighed og ukurans.

ANDRE VÆRDIPAPIRER OG KAPITALANDELE

Værdipapirer måles til dagsværdi på balancedagen. Børsnoterede værdipapirer måles til børskurs. Andre værdipapirer måles til salgsværdi, baseret på beregnet kapitalværdi. Værdireguleringer indregnes i resultatopgørelsen.

TILGODEHAVENDER

Tilgodehavende måles til den værdi, hvortil de efter en individuel vurdering skønnes at indgå med. Der nedskrives til imødegåelse af forventet tab.

PERIODEAFGRÆNSNINGSPOSTER

Periodeafgrænsningsposter vedrører på balancedagen forudbetalt husleje mv.

UDBYTTE

Foreslået udbytte indregnes som en forpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på generalforsamlingen. Udbytte, som forventes udbetalt for året, vises som en særskilt post under egenkapitalen.

HENSATTE FORPLIGTELSE

Hensatte forpligtelser indregnes, når selskabet som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at indfrielse af forpligtelsen vil medføre et forbrug af selskabets økonomiske ressourcer. Hensatte forpligtelser måles som det bedste skøn på balancedagen over de udgifter, der er nødvendige for at afvikle forpligtelsen.

REETABLERINGSFORPLIGTELSE

Omkostninger til reetablering af butiksljemål indregnes på baggrund af estimerede omkostninger ved udtræden af lejemålet. Hensættelsen opgøres som skønnede reetableringsomkostninger pr. lejemål multipliceret med antal af lejekontrakter.

FORKLARING AF NØGLETAL

EBITA-GRAD	=	$\frac{\text{Resultat før afskrivninger på goodwill og finansielle poster} \times 100}{\text{Omsætning}}$
AFKAST PÅ INVESTERET KAPITAL	=	$\frac{\text{Resultat før afskrivninger på goodwill og finansielle poster} \times 100}{\text{Investeret kapital}}$
EGENKAPITALANDEL	=	$\frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$
FORRENTNING AF EGENKAPITAL	=	$\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$
INVESTERET KAPITAL	=	Ikke rentebærende arbejdskapital tillagt ikke rentebærende anlægsaktiver (Goodwill måles til anskaffelsessum)

FINANSIELLE GÆLDSFORPLIGTELSE

Fastforrentede lån som realkreditlån og lån hos kreditinstitutter, der forventes holdt til udløb, indregnes ved låneoptagelse til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles lånene til amortiseret kostpris, svarende til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rente, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi (kurstab) indregnes i resultatopgørelsen over låneperioden.

Gæld til leverandører, tilknyttede og associerede virksomheder samt anden gæld måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til nominal værdi.

PENGESTRØMSOPGØRELSE FOR KONCERNEN

Pengestrømsopgørelsen viser koncernens pengestrømme for året samt likviditeten ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme vedrørende driftsaktiviteter opgøres efter den indirekte metode med udgangspunkt i indtjeningen før afskrivninger reguleret for ændringer i driftskapital, betalinger vedrørende finansielle poster samt selskabsskat.

Pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver samt værdipapirer henført under investeringsaktiviteter. Ved køb og salg af virksomheder reguleres pengestrømme for til- og afgang af aktiver og passiver. Anskaffelsessummer opgøres til overtagelsessummer reguleret for overtagne likvider. Likvider omfatter likvide beholdninger, let realisable værdipapirer med ubetydelig risiko for værdiændringer samt kortfristet bankgæld.





# OM DAGROFA



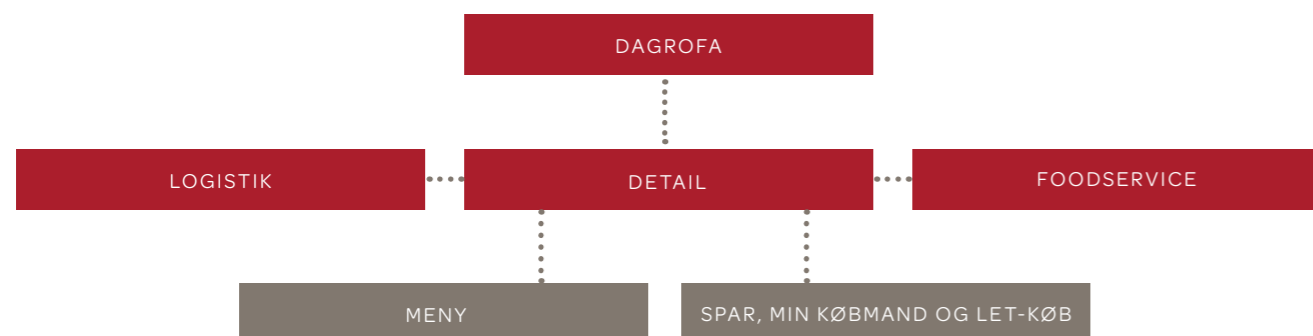
*Dagrofa er en af landets største dagligvarekoncerner. Koncernen driver detailkæderne MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb. Dagrofa Logistik er også en del af Dagrofa-koncernen, og er en af landets største logistik- og salgsselskaber. Udover det ejer Dagrofa FoodService Danmark, som er en af landets ledende leverandører til foodservicesektoren.*

*Koncernens struktur er illustreret på næste side, og de tre forretningsområder bliver derefter beskrevet enkeltvis.*



# KONCERNSTRUKTUR

Pr. 31. december 2018



## DETAIL

BUTIKKER PR. 31. DECEMBER 2018

	Selvstændige købmænd	Dagrofa-ejede butikker	I alt
MENY	73	43	116
SPAR	119	11	130
Min Købmand	163	0	163
Let-køb	102	0	102
I alt	457	54	511

Dagrofa står bag dagligvarekæderne MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb. De fleste butikker i MENY og SPAR drives af selvstændige købmænd, det samme gælder alle butikkerne i Min Købmand og Let-Køb. Samlet set ejer og driver Dagrofa-koncernen selv 54 dagligvarebutikker ud af i alt 511 butikker.

### MENY

MENY er hele Danmarks fødevarermarked. Vi sætter mad over alt og er især stolte af vores udbud af ferskvarer fra kød og fisk til delikatesse og ost, frugt & grønt og vin.

MENY har et af Danmarks bredeste fødevarer-sortimenter med alt fra et stort udvalg af gourmetprodukter til prisbillige basisvarer. MENY er drevet af faguddannede MADarbejdere med passion for fødevarer og med den lokale købmand i front.

I 2018 tog MENY endnu engang markedsandele henover året. Den treårige strategi, der blev godkendt i 2017, følges efter planen. Stra-

tegien skal sikre MENY en fortsat vækst, en fortsat differentiering fra konkurrenterne og en forbedret driftseffektivitet.

Landbrug og Fødevarer kårede for tredje år i træk MENY som årets bedste slagter, da MENY Præstø ved slagtermester Jakob Magnusson, vandt slagterprisen 2018.

### BUTIKSÅBNINGER OG MODERNISERINGER

11 butikker er i større eller mindre grad blevet moderniseret i løbet af året og tre nye butikker er åbnet i efteråret - Løkken, Viborg og Nordhavn.

### PRISPROFIL

Discount Match er kundens tryghed for discountpris på et bredt udvalg af dagligvarer året rundt i MENY. Det er både basisvarer og en masse økologi, som er udvalgt blandt de varer, der købes mest, og programmet tilpasses løbende.



### FISK – FORTSAT ET VÆKSTMARKED

Udviklingen på fersk fisk viste også i 2018 en positiv vækst i MENY båret af samarbejdet med Strandby Fisk, som er en del af FoodService Danmark-koncernen.

### ØGET FOKUS PÅ CONVENIENCE

Der er kontinuerligt fokus på at imødekomme forbrugernes ønsker om nemme måltidsløsninger til aftenmåltidet. NEM MENY giver forbrugeren mulighed for enten at købe færdige retter "ready to heat" eller sammensætte måltider via komponenter i form af salater, kød og andre proteiner til "ready to eat". Der videreudvikles løbende nye produkter, som produceres i delikatesseafdelingerne og udbydes til salg i såvel betjent som selvbetjent format. Dette har endnu engang været med til at drive en flot udvikling med markant vækst.

I forbindelse med mortensaften, julefrokoster og nytår udviklede og markedsførte MENY måltidsløsninger med samme indhold på tværs af butikkerne.

### SUNDHED

Hvad enten det er glutenfri, laktosefri eller ikke tilsat sukker, findes der altid et stort udvalg af det i MENY, herunder tilbydes også produkter til flexitarer. MADarbejderne er vores stærkeste konkurrenceparameter, og indenfor frugt & grønt har vi nu GrøntGastronomer i alle vores butikker til at rådgive og inspirere kunderne.

### FERSKVARER

Som noget nyt tilbydes sous vide i ferskvareafdelingerne. Sous vide er fransk og betyder "under vakuum". Det er en særlig tilberedningsmetode, der bruges for at opnå de enestående møre resultater, som har gjort sous vide verdensberømt.

Når kunden møder sous vide-mærket i MENY, ligger der et stort arbejde forud. Først udvælges kødet efter vores kvalitetskrav, herefter pakkes kødet i specialeemballage og tilberedes i vandbad ved konstant temperatur over lang tid. Resultatet er en fantastisk smag, saftigt kød og mørhed med garanti. Metoden er skånsom, så saft og kraft bevares, og der opnås en ensartethed i kødet fra kant til kant. Et nyt koncept, som kunderne har taget rigtig godt imod og som løbende tilføres nye varianter.



## SPAR

Som en af de lokale er SPAR det stærke, lokale supermarked, der giver overskud i hverdagen via et relevant og moderne sortiment samt nærværende kundeservice. SPAR-butikkerne drives af engagerede, lokale købmænd, som har tid til deres kunder og har en naturlig interesse i dem. I SPAR er sortimentet lokalt tilpasset med fokus på lokale specialiteter. Derudover tilbyder SPAR en bred vifte af lokale serviceydelser, eksempelvis vareudbringning.

## ET TÆTTERE SAMARBEJDE MED SPAR INTERNATIONAL

Dagrofa fik licensen til at drive det internationale SPAR-brand på det danske marked i 1954. Samarbejdet udviklede sig i 2018 til et strategisk partnerskab mellem SPAR i Danmark og SPAR International, og flere af de europæiske medlemslande var bidragsydere ved udarbejdelsen af en ny, treårig strategi for SPAR-kæden i Danmark.

Som en del af SPAR International deltog SPAR i Danmark ved den årlige SPAR International Congress i Indien i maj 2018 og var oplægsholder for mere end 50 medlemslande.

Derudover var SPAR i Danmark vært og deltager ved SPAR Internationals årligt tilbagevendende talentprogram for fremtidens ledere, SPAR Future Leaders Programme.

## NYT KOMMUNIKATIONSUNIVERS

I 2018 lancerede SPAR et nyt kommunikationsunivers i samarbejde med skuespiller og stand-up komiker Anders Grau i rollen som købmanden "Gert". Gert universet er fiktivt, men historierne i reklamerne er inspireret af virkelige historier fra de lokale SPAR købmænd og underbygger alt det, som de lokale SPAR købmænd gør for kunderne rundt omkring i Danmark hver eneste dag.

## EN AF DE LOKALE

I 2018 gentog SPAR for tredje år i træk successen med "Et lift hjem til jul" kampagnen og kørte mere end 1.000 danskere hjem til jul. De julepyntede SPAR-busser skabte dagen igennem den 21. december 2018 opmærksomhed på tværs af hele landet og viste endnu engang, at SPAR er en stærk, lokalforankret dagligvarekæde.

## UDVIKLING AF MEDARBEJDERNE

I 2018 har mere end 200 medarbejdere fra SPAR og Min Købmand været på skolebænken i forbindelse med forskellige uddannelsesaktiviteter. Eksempelvis har to selvstændige købmænd gennemført Dagrofas købmandsuddannelse med flotte resultater.

I foråret 2018 inviterede Dagrofa og Købmandsforeningen alle Dagrofas købmænd på inspirations- og uddannelsesstur til Amsterdam med fokus på butiksoplevelser, convenience og retail anno 2018. Mere end 70 købmænd deltog på turen.

## ÅBNING AF NY BUTIK

SPAR Agerskov åbnede i oktober 2018 i en helt ny butik. Købmandsparret Sonja og Paul Petersen har investeret et tocifret millionbeløb i den nye SPAR-butik.

## NY KÆDEDIREKTØR

Richo Boss tiltrådte stillingen som kædedirektør for SPAR, Min Købmand og Let-Køb den 1. december 2018 efter Niels Karstensen valgte at stoppe i Dagrofa pr. 30. september 2018.

## MIN KØBMAND

Min Købmand er mindre supermarkeder i lokalområdet med en stærk forankring i de små byer.

Min Købmand indførte i 2018 et grundsortiment på omkring 1.200 varenumre. Derudover sørger købmanden i Min Købmand for, at sortiment og serviceydelser er tilpasset til det, som kunderne i lokalområdet efterspørger.

Alle butikkerne i Min Købmand drives af selvstændige købmænd. Min Købmand er den af Dagrofas kæder med den næststørste grad af frivillighed i forhold til krav om fælles markedsføring og kædekoncepter.

Mange af butikkerne har posthus, apotek og vareudbringning.

I mange af de mindre bysamfund er købmanden den sidste, lokale butik og i nogle tilfælde også det sidste, lokale samlingspunkt. I 2018 har Min Købmand kæden oplevet en tilgang af butikker, som helt eller delvist er finansieret af borgerne i lokalområdet. Finansieringsmodellen for at etablere butiksanlæg er blevet revurderet, og derfor har det været muligt at åbne helt nye butikker og at fastholde eksisterende butiksanlæg, som ellers var lukningstruet.

Ved borgerprojekter tages der højde for, at der skal være plads til socialt samvær i butikkerne. Derfor er der, i flere af de borgerfinansierede butikker, indrettet områder, som indbyder til socialt samvær mellem de lokale borgere.

## LET-KØB

Let-Køb-kæden består af butikker, der tilbyder kunderne det, de lige står og mangler. Butikkerne har lokale serviceydelser og et varesortiment, der er 100 procent tilpasset butikkens beliggenhed og kundegrundlag. Let-Køb butikkernes samarbejde består udelukkende af en fælles tilbudsavis, men drives derudover som en 100 procent frivillig kæde. Butikkerne tilbyder lokalt, forskellige serviceydelser som pakkeudlevering, vareudbringning og onlinekøb.

Mange af Let-Køb-butikkerne er placeret i sommerhusområder og i nærheden af campingpladser. Let-Køb har haft en positiv udvikling i 2018, hvor nye butikker er kommet til.





# DAGROFA LOGISTIK

*Dagrofa Logistik er en af landets største logistik- og salgsselskaber. Dagrofa Logistik servicerer både Dagrofas egne kæder, MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb samt en række danske supermarkedskæder som Løvsbjerg Supermarked, ABC Lavpris, LIVA, Superland og nemlig.com.*



Dagrofa Logistik er totalleverandør til Dagrofas detailkæder samt kiosk- og conveniencebutikker i hele landet, og er samtidig eksportør af danske/nordiske fødevarer til kunder uden for Danmark, herunder Grønland, Island og Færøerne. Med mere end 40 års ekspertise i kundetilpassede løsninger er Dagrofa Logistik en værdiskabende samarbejdspartner indenfor levering af dagligvarer.

2018 var et år, hvor Dagrofa Logistik forstærkede sine etablerede samarbejdsrelationer. Implementeringen af Løvsbjerg er gennemført, og nye kunder har givet vækst i omsætningen. Der blev skabt vækst i afsætningen til de Nordatlantiske markeder, hvor Dagrofa Logistiks position blev styrket yderligere. 2018 blev også året, hvor eksportaktiviteterne fik yderligere kraft med en ny eksportfunktion, der skal opsøge salg til europæiske og oversøiske kunder.

Herudover har Dagrofa Logistik gennemført omfattende effektiviseringer og optimeringer på lagerdrift og distribution. Fokus har derudover været på den fortsatte implementering af nyt WMS system, som er et igangværende projekt, der forventes afsluttet i starten af 2019.

#### OMSÆTNING OG MEDARBEJDERFORHOLD

Omsætningen i 2018 blev 12,1 milliarder kroner mod 12,2 milliarder kroner i 2017. Væsentligt at bemærke er at omsætningen for 2017

indeholdte 830 millioner kroner til den nu lukkede KIWI-kæde. Udelades disse 830 millioner kroner fra KIWI-kæden i 2017, er omsætningen i Dagrofa logistik steget fra 11,4 til 12,1 milliarder kroner i 2018. Altså er omsætningen i Dagrofa Logistik steget med cirka 700 millioner kroner fra 2017 til 2018, når KIWI omsætningen udelades, hvilket er yderst positivt.

Dagrofa Logistik havde i 2018 i gennemsnit 397 fuldtidsansatte medarbejdere, hvilket er 18 medarbejdere færre end året før.

Reduktionen i antallet af medarbejdere er opnået ved en øget fokusering på optimering og effektivisering af processer til glæde for Dagrofa Logistiks kunder og ejere.

I 2019 vil Dagrofa Logistik fortsat have fokus på optimeringer, forenklinger og effektiviseringer. Herudover skal der sammen med resten af Dagrofa-koncernen arbejdes på den nye strategiplan, #StærkereSammen, så vi som koncern fortsat kan levere de bedste fødevareroplevelser til kunderne.

På baggrund af Dagrofa Logistiks organisation og fokusområder forventes i 2019 en omsætning, som er på niveau med omsætningen i 2018.





# FOODSERVICE DANMARK



*FoodService Danmark er en af landets førende leverandører af fødevarer til alle typer af professionelle køkkener med unikke fødevareløsninger. Kundegruppen tæller blandt andet restauranter, caféer, hoteller, kantiner og kiosker. Kunderne bliver gennem FoodService Danmarks eksklusive specialistselskaber indenfor kød, ost, fisk, økologi, frugt og grønt tilbudt et af markedets bredeste og stærkeste sortimenter indenfor disse kategorier.*



FoodService Danmark har gennem to landsdækkende forretningsområder, Dagrofa S-Engros (29 butikker) og Catering Engros, og to effektive terminaler i Ishøj og Middelfart et af de stærkeste og mest lokale salgs- og distributionsnet i Danmark.

2018 har været et turbulent år for FoodService Danmark, med store økonomiske- og ledelsesmæssige udfordringer. Starten af året viste væsentlige fejl i den historisk, anvendte regnskabspraksis, hvor processer og interne kontroller ikke har været tidssvarende eller tilfredsstillende. Dette har medført store nedskrivninger både med tilbagevirkende kraft og i regnskabsåret. Det er der rettet op på ved at integrere økonomistyringen i FoodService med Dagrofas koncernøkonomi.

Derfor har det overordnede fokus for året været på en genopretningsplan for den samlede FoodService forretning, i tæt samarbejde med Dagrofa.

I marts overtog Claus Juel-Jensen direktørstolen på interim basis, inden Peter Bruun i november tiltrådte som ny administrerende direktør i FoodService Danmark. I 2018 er der desuden sket yderligere udskiftninger i ledelsen og i salgs- og økonomiafdelingerne.

I april hentede FoodService Danmark to eksterne, erfarne profiler ind i selskabets bestyrelse, Tore Bekken, administrerende direktør i ASKO, og Håkan Åkerström, koncernchef i Martin & Servera. (Fratrådt som koncernchef i Martin & Servera den 31. marts 2019).

Der er også sket ændringer i FoodService Danmarks specialist-selskaber. Blandt andet fik Prima frugt ledelsesmæssig forstærkning, da Peter Løth tiltrådte som ny administrerende direktør i januar 2018. I marts blev det besluttet at lukke DV Foods.

Med erfarne kræfter i direktion, bestyrelse og specialistselskaber samt en stabiliseret drift og stærke planer for året, er der positive forventninger til selskabets performance i 2019.

#### OMSÆTNING OG MEDARBEJDERFORHOLD

I 2018 landede omsætningen i FoodService Danmark-koncernen på 4,8 milliarder kroner mod 4,6 milliarder kroner i 2017. Væksten i omsætningen er et resultat af en øget tilgang af nye kunder. Årets samlede resultat har været præget af den økonomiske- og ledelsesmæssige turbulens.

FoodService Danmark-koncernen havde i 2018 i gennemsnit, 1.101 fuldtidsansatte medarbejdere mod 1.079 året før.





## ADRESSER

### DAGROFA APS

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted  
Telefon: +45 70 20 02 68  
[www.dagrofa.dk](http://www.dagrofa.dk)

### DAGROFA LOGISTIK A/S

Knud Højgaards Vej 19  
7100 Vejle  
Telefon: +45 70 10 02 03  
[www.dagrofa-logistik.dk](http://www.dagrofa-logistik.dk)

### FOODSERVICE DANMARK A/S

Vejleåvej 13  
2635 Ishøj  
Telefon: +45 70 80 80 80  
[www.foodservicedanmark.dk](http://www.foodservicedanmark.dk)

### MENY

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted  
Telefon: + 45 88 20 68 11  
[www.meny.dk](http://www.meny.dk)

### SPAR

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted  
Telefon: + 45 88 20 68 13  
[www.spar.dk](http://www.spar.dk)

### MIN KØBMAND

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted  
Telefon: + 45 88 20 68 16  
[www.minkøbmand.dk](http://www.minkøbmand.dk)

### LET-KØB

Kærup Industrivej 12  
4100 Ringsted  
Telefon: + 45 88 20 68 15  
[www.letkøb.dk](http://www.letkøb.dk)



Dagrofa