

# ÅRSRAPPORT

2009 | 2010



**Ambu** 

Ideas that work for life

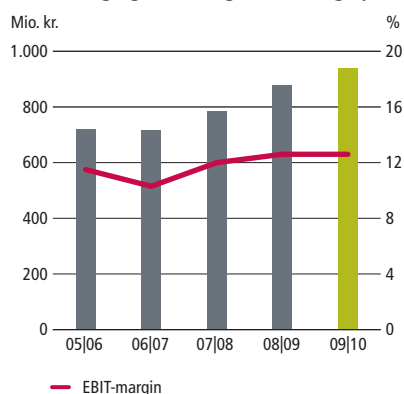
# INDHOLD

Hovedpunkter . . . . .	2
Hoved- og nøgletal . . . . .	3
Leder – GPS Four skaber resultater . . . . .	4
Innovation – produkter og produktudvikling . . . . .	6
Markeder og salg . . . . .	9
Effektivitet – operation og systemer . . . . .	14
Finansiell redegørelse . . . . .	16
Forventninger til 2010/11 . . . . .	20
Aktionærforhold . . . . .	21
Samfundsansvar . . . . .	24
Udvikling af organisation og medarbejdere . . . . .	26
Corporate governance . . . . .	28
Risikoforhold . . . . .	31
Bestyrelse, direktion og koncernledelse . . . . .	34
Påtegninger . . . . .	36
Resultatopgørelse . . . . .	39
Opgørelse af totalindkomst . . . . .	39
Balance . . . . .	40
Pengestrømsopgørelse . . . . .	42
Egenkapitalopgørelse . . . . .	43
Noter . . . . .	44
Ambu kort fortalt . . . . .	67

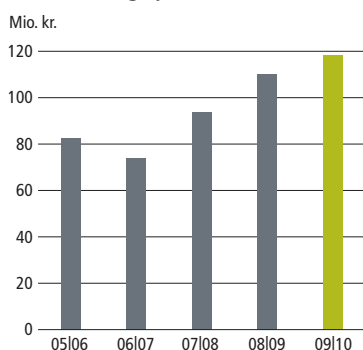
# HOVEDPUNKTER

- Ambu lancerede den 1. oktober 2009 sin nye forretningsstrategi GPS Four. Målet med strategien er at øge omsætningen signifikant, lancere væsentligt flere nye produktplatforme og produkter samt optimere produktionen. Forbedringerne skal bringe EBIT-marginen op imod 15% i 2013.
- Som led i strategien er der gennemført en lang række aktiviteter i 2009/10, og de væsentligste milepæle for det første år i strategiperioden er nået. Både omsætning og indtjening har været stigende grundet lancering af flere nye produkter, en mere fokuseret salgsindsats og effektivisering af produktionen.
- Både omsætning og indtjening er højere i forhold til 2008/09 og ligeledes højere end de udmeldte forventninger ved regnskabsårets begyndelse.
- Omsætningen blev i 2009/10 på 940 mio. kr., hvilket svarer til en stigning på 7% i forhold til det foregående regnskabsår. Opgjort i lokale valutaer var væksten ligeledes på 7%. Væksten har været tilfredsstillende set i forhold markedsvæksten.
- Omsætningsstigningen er bredt funderet både produkt- og markedsmæssigt. Den højeste vækst har været i USA og i Sydeuropa.
- EBIT-marginen blev på 12,6% svarende til 118 mio. kr. før afholdelse af særlige omkostninger – en stigning på 7% i forhold til 2008/09. Forbedringen af EBIT kan primært tilskrives den højere omsætning og den forbedrede omkostningseffektivitet. Efter særlige poster – advokatombkostninger på 2 mio. kr. – blev EBIT 116 mio. kr. mod 76 mio. kr. i 2008/09, hvor resultatet var negativt påvirket af ekstraordinære forhold. Udviklingen i valutakurserne har haft en negativ effekt på EBIT på ca. 5 mio. kr.
- Resultat før skat blev på 116 mio. kr. mod 74 mio. kr. i 2008/09.
- Årets resultat udgjorde 84 mio. kr. mod 56 mio. kr. i 2008/09, svarende til en stigning på 50%.
- Det frie cash flow før akquisitioner udgjorde 31 mio. kr. mod 58 mio. kr. året før, og er lavere end forventet. Det lavere cash flow kan dels tilskrives opbygning af lagre i forbindelse med flytning af elektrodeproduktion til Malaysia samt opbygning af lagre i forbindelse med lancering af aScope, dels ændrede momsbetalingsbetingelser i Danmark.
- Bestyrelsen indstiller, at der for regnskabsåret 2009/10 udbetales et udbytte på 2,50 kr. pr. aktie, svarende til 35% af årets overskud.
- I 2010/11 forventes den samlede omsætning at stige til i niveauet 1.000 mio. kr. svarende til en stigning på ca. 6% målt i lokal valuta. Denne forventning er baseret på en gennemsnitlig USD-kurs på 540 og en GBP-kurs på 875.
- EBIT-marginen forventes i 2010/11 at blive i overkanten af 13,5% (før særlige poster). Resultatet før skat forventes at ligge i niveauet 13% af omsætningen svarende til 130 mio. kr.
- Det frie cash flow forventes i 2010/11 at blive 60-70 mio. kr. med et investeringsniveau før akquisitioner på ca. 7% af omsætningen.

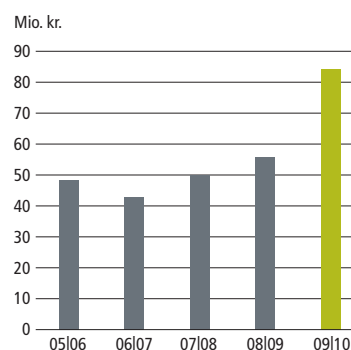
Omsætning og EBIT-margin før særlige poster



EBIT før særlige poster



Årets resultat efter skat



# HOVED- OG NØGLETAL

Mio. kr.	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
<b>Hovedtal</b>					
Omsætning	716	715	784	877	940
EBITDA før særlige poster <sup>1)</sup>	126	115	138	167	179
Resultat af primær drift (EBIT) før særlige poster	83	74	94	110	118
Resultat af primær drift (EBIT)	83	69	86	76	116
Finansielle poster, netto	(12)	(15)	(18)	(3)	0
Resultat før skat (PBT)	70	54	68	74	116
Årets resultat	48	43	50	56	84
<hr/>					
Samlede aktiver, ultimo	678	681	732	782	876
Egenkapital, ultimo	391	418	452	480	562
Aktiekapital	118	119	119	119	119
<hr/>					
Investeringer i anlægsaktiver og akkvisitioner	47	56	49	96	68
Af- og nedskrivninger, anlægsaktiver	44	41	45	56	61
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	99	90	84	113	99
Frit cash flow	61	33	36	18	31
<hr/>					
Antal medarbejdere, gns.	1.221	1.216	1.397	1.608	1.728
<hr/>					
<b>Nøgletal</b>					
EBITDA-margin før særlige poster, % <sup>2)</sup>	17,7	16,1	17,6	19,0	19,0
EBIT-margin før særlige poster, % <sup>3)</sup>	11,5	10,3	12,0	12,6	12,6
Afkastningsgrad, % <sup>4)</sup>	12,2	10,8	12,8	14,1	13,5
Egenkapitalens forrentning, % <sup>5)</sup>	12,9	10,6	11,5	12,0	16,1
Egenkapitalandel, % <sup>6)</sup>	58	61	62	61	64
Resultat pr. 10 kr. aktie <sup>7)</sup>	4,12	3,62	4,24	4,73	7,16
Indre værdi pr. aktie <sup>8)</sup>	33	35	38	40	47
Aktiekurs ultimo	96	87	73	110	136
CAPEX, % <sup>9)</sup>	6,5	7,8	6,2	10,9	7,2
ROIC, % <sup>10)</sup>	10,4	9,1	11,4	13,4	13,2
NIBD/EBITDA <sup>11)</sup>	1,2	1,2	0,9	0,7	0,6

<sup>1)</sup> EBITDA: Resultat af primær drift før ordinære afskrivninger, amortisering og særlige poster

<sup>2)</sup> EBITDA-margin: EBITDA før særlige poster i % af omsætning

<sup>3)</sup> EBIT-margin: Resultat af primær drift før særlige poster i % af omsætning

<sup>4)</sup> Afkastningsgrad: Resultat af primær drift før særlige poster i % af samlede aktiver

<sup>5)</sup> Egenkapitalens forrentning: Ordinært resultat efter skat i forhold til gennemsnitlig egenkapital

<sup>6)</sup> Egenkapitalandel: Egenkapitalens andel af samlede passiver, ultimo

<sup>7)</sup> Resultat pr. 10 kr. aktie: Resultat efter skat i forhold til gennemsnitligt antal aktier fratrukket egne aktier

<sup>8)</sup> Aktiernes indre værdi: Samlet egenkapital i forhold til antal aktier, ultimo

<sup>9)</sup> CAPEX: Investeringer i anlægsaktiver og akkvisitioner i forhold til omsætningen

<sup>10)</sup> ROIC: EBIT før særlige poster fratrukket skat i forhold til aktiver fratrukket ikke rentebærende gæld

<sup>11)</sup> NIBD: Netto rentebærende gæld

De anførte nøgletal er beregnet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings "Anbefalinger og Nøgletal 2010".  
Vedrørende aktierelaterede nøgletal henvises til side 23.

# GPS FOUR SKABER RESULTATER

Ambu har afsluttet det første år i GPS Four-strategiperioden, der rækker frem til 2013. Vi satte os nogle ambitiøse målsætninger for året, og dem har vi overordnet set nået. Året har været præget af en række væsentlige strukturelle ændringer i Ambu. De fleste er gennemført, og flere er godt på vej.

Der er i det forløbne år blevet lanceret en række nye differentierede produkter, som medvirker til at styrke vores nuværende og fremtidige position hos kunderne. Der er samtidig under ét ansat flere i vores udviklingsafdelinger i Danmark, Malaysia og Kina. Vi tror, at vi med velfungerende udviklingsafdelinger i Danmark og tæt på vores fabrikker i Asien kan udvikle hurtigere, billigere og mere fokuseret.

Vi er sikre på, at nærheden til kunderne er væsentlig for Ambu's succes. Ambu har primært en salgsorganisation, der sælger direkte til vores ca. 20.000 kunder – som hovedsageligt er hospitaler og redningstjenester. Vi mener, at den måde at organisere salget på sikrer Ambu den bedste position inden for vores udvalgte segmenter.

I løbet af året har vi yderligere styrket vores salgsorganisationer i både USA og Europa, og det er en væsentlig årsag til, at vi har kunnet fortsætte med at vinde markedsandele og styrke vores markedsposition på ho-

vedmarkederne. Det er glædeligt, at væksten ikke er sket på grundlag af lavere priser på vores produkter, men som et resultat af en mere effektiv tilgang til markedsbearbejdning med flere direkte kundebesøg. Det amerikanske marked er verdens største aftager af medicotekniske produkter og er derfor meget vigtigt for Ambu. Vores strategi og investeringer på det amerikanske marked giver de ønskede resultater. Med to cifrede vækstrater er Ambu's position blevet væsentlig forbedret, og vi har et godt grundlag for at skabe yderligere vækst.

Trods en aftagende markedsvækst på de europæiske markeder har Ambu fortsat den positive udvikling på de fleste af markederne. Organiseringen i større salgsregioner, som blev gennemført sidste år, bærer frugt. Vi har ad denne vej sikret en bedre udnyttelse af vores salgssressourcer og supportfunktioner. Den vækst, Ambu har opnået i Europa i det forløbne år, er væsentlig højere end markedsvæksten.

---

## High Five-planen vil fokusere indsatsen yderligere og består af fem overordnede målsætninger for det kommende år:

---

- 1 Ambu vil via en fortsat fokuseret salgsindsats fortsætte med at vinde markedsandele og i 2010/11 nå en omsætning i niveauet 1 mia. kr.
- 2 Ambu vil se resultaterne af øget fokus på innovation, og målsætningen er, at 10% af omsætningen i 2010/11 vil komme fra nye produkter og platforme lanceret siden 1. oktober 2009
- 3 Ambu vil som følge af effektivisering af organisationen generelt samt opnåelse af bedre kritisk masse yderligere forbedre sin EBIT-margin til i overkanten af 13,5%
- 4 Ambu vil med størstedelen af sit produktionsapparat i Asien opnå omkostningsfordele og derved sikre grundlag for en forbedring af indtjeningen
- 5 Ambu vil som et resultat af GPS Four kunne udnytte det potentiale, der er ved at være global, og vil gennemføre målrettede ledelsesprogrammer. Ambu vil endvidere tage det første skridt mod implementering af et globalt HR-system, der skal sikre bedre udnyttelse af vores vigtigste råstof, nemlig medarbejderne.

Samtidig vil vi også fortsat have fokus på at finde egnede akkvisitions kandidater.

---



Forudsætningen for en fortsat styrkelse af Ambu er en forbedret effektivitet – både i vores corporate funktioner, i produktionen og i Ambu's IT-infrastruktur. Der er arbejdet målrettet på at sikre en bedre udnyttelse af de interne ressourcer gennem en større fokusering af vores aktiviteter. Det har betydet en mere robust og handlekraftig organisation – og en bedre sammenhæng mellem corporate funktionerne og salgs- og produktionsselskaberne i udlandet.

Vi besluttede i det første år i GPS Four-strategiperioden at flytte hele elektroproduktionen fra Ølstykke til nye produktionsfaciliteter i Malaysia. Det var en stor beslutning, som indebærer en væsentlig anderledes struktur i Ambu's produktionsenheder. Udflytningen blev påbegyndt i oktober 2009, og vi har gennemført den første fase med det forventede resultat. De næste faser er godt i gang og forløber bedre end forventet. Vi forventer, at hele produktionen i Danmark vil være flyttet i løbet af 2011. For Ambu betyder det ikke blot mere konkurrencedygtige produktionsenheder inden for et af vores hovedproduktområder, nemlig elektroder, men også, at vi kan udnytte den lokale produktion som springbræt til yderligere styrkelse af vores udviklingsindsats og generelle Lean-programmer. Samling af produktionen i områder med lavere omkostninger skaber mulighed for en fortsat styrkelse af både indtjening og omsætning som følge af mere konkurrencedygtige produkter.

Vi har i løbet af regnskabsåret også investeret kraftigt i yderligere udbygning af vores IT-systemer. Med implementering af ERP-systemet Movex i

vores amerikanske datterselskab optimerer vi integrationen mellem Ambu's corporate systemer og vores største salgsselskab, Ambu Inc. Med fokus på bedre håndtering af lagre, levering, kundesupport og den daglige drift er det målet, at Ambu Inc. skal kunne skabe yderligere vækst med relativt lavere omkostninger. Det har endvidere været væsentligt for Ambu at styrke den elektroniske dokumentation og det globale kvalitetssystem. Derfor valgte vi at igangsætte et større projekt, som internt kaldes Agile. Agile er et Product Lifecycle Management-system, der sikrer, at Ambu globalt har langt bedre muligheder for at udvikle, dokumentere og effektivisere sine processer og procedurer.

Med gennemførelsen af projekterne og flere igangværende står Ambu nu i en god position, og vi er parate til at tage fat på andet år af vores GPS Four-plan. Det gør vi med udformningen af en specifik plan, som vi internt kalder High Five.

Med GPS Four-strategien har Ambu opnået mere fokus, retning og hastighed, og vi vil arbejde målrettet på at gennemføre vores ambitiøse mål for år to, hvor planen High Five skal sikre den rette energi, fokusering og eksekvering.

*Lars Marcher*  
*Administrerende direktør*



# INNOVATION – PRODUKTER OG PRODUKTUDVIKLING

Ambu har i det forløbne år lanceret en række nye produkter og samtidig styrket sin pipeline. Dermed er der taget et vigtigt skridt mod opfyldelsen af målet om, at 30% af omsætningen i 2013 skal komme fra nye produktplatforme, nye produktfamilier og insourcete produkter.

Indsatsen på udviklingsområdet har i 2009/10 taget afsæt i den ramme, der blev fastlagt i forbindelse med lanceringen af Strategien GPS Four ved udgangen af sidste regnskabsår. Ifølge GPS Four vil Ambu blandt andet:

- Styrke og strømline sin udviklingsorganisation, herunder opbygge en global udviklingsorganisation.
- Lægge større vægt på udvikling af nye produktplatforme frem for udvikling af nye medlemmer til eksisterende produktfamilier. Eksempler på produktplatforme er larynx-maske-platformen og aScope-platformen.
- Opbygge en stærk pipeline.
- Insourcete selektive produkter og teknologier, der kan styrke Ambu's produktsortiment.

Målet er et øge den organiske vækst ved at udvikle nye produktplatforme, der kan styrke Ambu's markedsposition.

Ambu oplever en naturligt stigende konkurrence inden for sine forretningsområder, og samtidig er markederne for Ambu's produkter generelt modne markeder med forholdsvis lav vækst. På sådanne markeder er det kun egentlige nye produkter, en styrket salgsindsats eller markant forbedrede driftsforhold, der kan skabe de ønskede konkurrencemæssige fordele samt mulighed for at skabe vækst og forbedre indtjeningen. Ifølge Ambu's strategi skal 30% af omsætningen i 2013 komme fra nye produktplatforme, nye produktfamilier og insourcete produkter lanceret efter 1. oktober 2009.

Som led i realiseringen af strategien på udviklingsområdet har der i det forløbne år været fokus på følgende:

- Løbende effektivisering af processer og procedurer for at sikre en hurtigere og mere effektiv udviklingsproces. Et fælles styringssystem, et såkaldt PLM-system (Product Lifecycle Management), er under implementering, og systemet skal blandt andet sikre elektronisk adgang til fælles dokumentation samt sikre, at alle udviklingsenheder arbejder på samme platform og har samme adgang til informationer knyttet til udviklingsprocessen.

- Bedre styring af identificering og udvælgelsen af nye produkter og platforms-projekter.
- Effektiv risikostyring – herunder sikring af den rette balance mellem risiko og afkast, minimering af risikoen i de enkelte projekter og hurtig lukning af ikke attraktive projekter.
- Styrkelse af kompetencer og løbende tilpasning af organisationen.

Det er ledelsens vurdering, at Ambu i det forløbne år har nået de milepæle, som var fastsat for det første år i GPS Four-strategiperioden. Resultatet er en fokusering og effektivisering af udviklingsaktiviteterne – og ikke mindst lancering af flere nye produkter samt opbygning af en stærk pipeline.

## Den globale udviklingsorganisation tager form

I det forløbne regnskabsår har Ambu fortsat arbejdet med etableringen af en global udviklingsorganisation med aktiviteter i Danmark, Kina og Malaysia.

I Danmark er udviklingsarbejdet i 2009/10 blev koncentreret om udvikling af nye produktplatforme, og samtidig er kompetencerne blevet styrket – blandt andet på elektronik-området, som vurderes at blive stadig vigtigere i forbindelse med udvikling af engangsprodukter.

Udviklingsorganisationerne i Kina og Malaysia vil fremover have ansvar for videreudvikling af de produkter, der produceres i de respektive lande, og de vil samarbejde med den danske udviklingsorganisation om nye platforms-projekter. Udviklingsfunktionen i Kina er blevet fuldt bemandet og funktionsdygtig i det forløbne år, mens udviklingsorganisationen i Malaysia endnu er under opbygning, men har påbegyndt løsningen af de første opgaver. Det forventes, at den malaysiske udviklingsenhed vil være funktionsdygtig i løbet af det kommende år, hvorefter den planlagte organisering af udviklingsaktiviteterne fuldt kan gennemføres.

## Nye produkter i 2009/10

### Airway Management



*Ambu aScope®*

#### *Ambu aScope®*

I oktober 2009 blev engangsvideoskopet Ambu aScope frigivet til salg. Ambu aScope – der er et nyt innovativt produkt – kombinerer engangspplastteknologi med brugen af avanceret ny engangselektronik. Ambu aScope anvendes af anæstesi-læger til at intubere patienter, der skal i fuld narkose.

I første omgang blev produktet lanceret til et mindre antal hospitaler på de fem store europæiske markeder med henblik på at følge erfaringerne med brugen af skopet så tæt som muligt.

Omkring årsskiftet 2009/10 blev salget af Ambu aScope til en bredere kreds af hospitaler påbegyndt. Tilbage meldingerne fra lægerne er positive, både på grund af produktets funktionalitet og som følge af, at anvendelsen af aScope medvirker til en forbedring af arbejdsgangene på hospitalerne. aScope vil hjælpe hospitalerne med at eliminere krydsinfektionsrisiko i forbindelse med operationer, reducere omkostningerne og endelig med at optimere deres arbejdsgange.

FDA-godkendelsen til salg på det amerikanske marked blev opnået i juni 2010, hvorefter salget på dette marked er påbegyndt.

Samtidig med den fortsatte lancering af aScope på de enkelte markeder er aScope under løbende opdatering og videreudvikling. I august 2010



*Larynx-maske*

blev der blandt andet introduceret en version specielt beregnet til træning af anæstesi-læger i brug af videoskoper. Ambu aScope er en ny type produkt på markedet, og anvendelsen af produktet kræver derfor også typisk specifik uddannelse. Derfor har Ambu til uddannelsesbrug lanceret en ikke-steril version af aScope – Ambu aScope Trainer. Ambu har erfaret, at mange hospitaler er tilbageholdende med at anvende flergangsskoper i uddannelsesøjemed, da omkostningerne ved eventuelle skader på flergangsskoper er ganske høje.

Der er indsendt flere patentansøgninger vedrørende Ambu aScope, og det forventes, at disse ansøgninger fører til patenter og dermed en stærk beskyttelse af produktet.

Salget af aScope udvikler sig som forventet.

#### *Intuberbar larynx-maske*

Denne version af larynx-masken giver mulighed for at placere en endotracheal tube (til sikring af frie luftveje under operation) gennem masken. Masken kan anvendes som standard larynx-maske, hvor det blot er denne ekstra feature, som giver anæstesi-lægen en øget tryghed.

Larynx-maksken blev lanceret i forsommeren 2010 og er med til at styrke Ambu's position inden for Airway Management.

### Patient Monitoring & Diagnostics



*Inoject nåle*

#### *Inoject nåle*

Disse nåle anvendes af neurofysiologer i forbindelse med behandling af muskelticks i ansigts- og halsregion og er en kombineret nål til måling af EMG (elektrisk signal) og botox-injektion.

Nålen er af høj kvalitet og er belagt med en særlig coating (patenteret proces), som blandt andet betyder en lettere og mere smertefri indføring. Ambu vurderer, at der på baggrund af det forbedrede produkt er mulighed for at opnå markedslederskab inden for denne niche.

De nye nåle blev lanceret i starten af 2010, og kunderne har taget særdeles godt imod produkterne.





EKG-elektroder

#### EKG-elektrode til for tidligt fødte børn

Anvendelse af elektroder på for tidligt fødte børn involverer særlige udfordringer, da det grundet den meget høje luftfugtighed i kuvøser er vanskeligt at få elektroder til effektivt at klæbe og dermed sende sikre signaler. Ambu har udviklet en ny og bedre klæber, som anvendes på den nye EKG-elektrode til for tidligt fødte børn.

Elektroden blev lanceret hen over årsskiftet 2009/10 og er blevet godt modtaget på markedet.

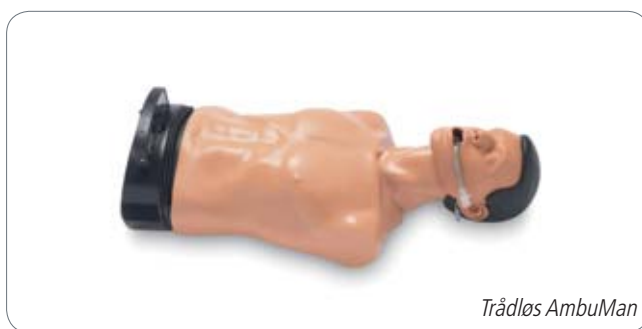
## Emergency Care



Silikone ventilationsposer

#### Opdateret program af silikone ventilationsposer

Ambu lancerede i første halvår af 2009/2010 en opdatering af sine flergangs silikone ventilationsposer. Dermed fremstår nu samtlige ventilationsposer i et ensartet design og med en øget brugerfunktionalitet.



Trådløs AmbuMan

#### Trådløs AmbuMan

Ambu lancerede i efteråret 2009 en ny trådløs træningsdukke. Den nye dukke vurderes at være et særdeles konkurrencedygtigt produkt, og det eneste trådløse produkt på markedet. Dukken bruges til at skabe meget realistiske træningssituationer, og tilbagemeldingen fra de professionelle reddere i en række lande er positive.

Salget udvikler sig tilfredsstillende.

## Pipeline

Ambu har fokus på at udvikle nye produkter, der fra starten har et væsentligt markedspotentiale, og hvor det vurderes, at Ambu kan opnå en ledende markedspostition og opnå et signifikant bidrag til omsætningen. Samtidig er der i forbindelse med udvikling af nye produkter fokus på muligheder for at konvertere brugen af flergangsprodukter til engangsprodukter, time to market, afkastet af investeringen samt risikofaktorer i forbindelse med Intellectual Property Rights (IPR).

Search-funktionen, som både er placeret i USA og Danmark, spiller en afgørende rolle i forbindelse med identifikation af nye produktmuligheder. Evnen til at undersøge, forstå nye kundebehov samt identificere nye teknologiske muligheder og at omsætte dette til nye innovative produkter er afgørende for Ambu's evne til at styrke sin markedspostition. Derfor arbejdes der fokuseret og struktureret med at identificere nye produktmuligheder, anvendelsesmetoder og teknologier. Identifikationen sker blandt andet med afsæt i følgende overordnede tendenser:

- Der er et øget behov for visualisering. Læger efterspørger i stigende grad produkter, der gør det muligt at se, hvor der opereres, og produkter til udførelse af undersøgelser.
- Et stadig større antal patienter har alvorlige vægtproblemer, der ofte skaber vanskelige luftveje.
- Der er nye muligheder for anvendelse af elektronik, som er faldet væsentligt i pris og nu i stigende omfang kan anvendes i engangsprodukter.
- Hospitaler efterspørger nye produkter, der kan optimere arbejdsgangene.

Det vurderes, at Ambu p.t. har en god pipeline, der kan medvirke til at sikre, at Ambu når sit mål om, at 30% af omsætningen i 2013 skal komme fra nye produkter lanceret efter 1. oktober 2009.

# MARKEDER OG SALG

Ambu's omsætning steg i 2009/10 med 7% opgjort i lokal valuta, hvilket er over markedsvæksten. Det er en tilfredsstillende udvikling under de nuværende markedsforhold. Ambu ser fortsat gode vækstmuligheder inden for sine tre forretningsområder og har styrket sin position gennem ansættelse af yderligere sælgere, øget effektivitet i den globale salgsorganisation og markedsføring af en fortsat stærkere produktportefølje.

Der er i løbet af det seneste års tid sket store ændringer inden for salgsområdet som led i strategien GPS Four. De nye større salgsregioner er blevet fuldt operationelle, og der er høstet en række synlige gevinster. Konkret kan resultaterne blandt andet aflæses i opnåelsen af en betydelig vækst i USA, en succesfuld lancering af aScope og øgede markedsandele for larynx-maskeprodukterne. Der er opnået vækst i alle regioner og på alle markeder.

## Markedsudvikling

Den globale efterspørgsel efter engangsmedicotekniske produkter er stigende, og denne udvikling forventes at fortsætte i de kommende år. Markedsvæksten er primært betinget af en øget ældrebefolkning, en stigning i livsstilssygdomme, introduktion af nye teknologier, øgede diagnosticerings- og behandlingsmuligheder samt opbygning af sundhedssystemer i blandt andet Østeuropa og Asien. Den amerikanske sundhedsreform ses som en mulighed for Ambu, da den på sigt vil skabe grundlag for flere patienters adgang til hospitaler og klinikker og derved skabe større anvendelse af produkterne inden for Ambu's forretningsområder.

### Markederne efter den økonomiske og finansielle krise

I det forløbne regnskabsår har verdensøkonomien bevæget sig ud af den økonomiske krise – dog er der væsentlige forskelle i udviklingen fra region til region, og det kan også aflæses på Ambu's markeder. På tværs af alle regioner har krisen medført øget omkostningsfokus blandt Ambu's kunder og dermed øget efterspørgsel efter produkter, der kan bidrage til mere effektive og billigere processer på hospitalerne. Dette betyder også, at efterspørgslen efter Ambu's engangsprodukter er stigende, mens efterspørgslen efter flegangsprodukter generelt er aftagende.

I Europa har krisen medført betydelige udfordringer for de offentlige budgetter i flere lande – især i Sydeuropa. Det medfører generelle budgetnedsættelser på hospitalerne, lavere investeringsbudgetter og pres for lavere priser. Det er dog lykkedes Ambu at opnå en vækst i Sydeuropa, der er højere end markedsvæksten.

I USA er der stadig lavere aktivitet på hospitaler og hos retnings tjenester end før krisen, men det er lykkedes Ambu at opnå en høj vækst og en stærkere positionering i USA – blandt andet som følge af ansættelse af flere sælgere, fokusering på de tre forretningsområder samt lancering af nye produkter.

Ambu's markeder i Asien har ikke været påvirket af krisen, og her er markedsvæksten uændret høj.

Samlet vurderes markedsvæksten inden for Ambu's forretningsområder at ligge i niveauet 3% – varierende fra region til region.

Markedsvæksten i Europa vurderes at ligge på 0-3%, i USA på 3-5% og på Emerging Markets på 5-7%.

### Konkurrencesituationen

De sidste år har budt på en generel øget konkurrence inden for Ambu's forretningsområder. Markedsdeltagerne har fokus på at vinde markedsandele, og priskonkurrencen er derfor intens.

.....

Det er Ambu's vurdering, at evnen til innovation og evnen til at tilpasse sig de enkelte markeders behov er afgørende for at kunne udnytte de nye muligheder, der opstår – ikke mindst i USA som følge af sundhedsreformen og i Asien som følge af den generelle udbygning af sundhedssektoren. Da kunderne i stigende grad har fokus på omkostninger, vil innovation også typisk betyde, at Ambu skal være i stand til at tilbyde nye løsninger til lavere priser.

.....

Kundernes omkostningsfokus betyder også, at salgsindsatsen generelt har ændret sig over de seneste år. Tidligere var der primært fokus på produkterne, men i dag skal Ambu typisk kunne præsentere en samlet business case for kunden i salgssituationen, hvor der ikke mindst er fokus på økonomi. Samtidig skal Ambu i stadig højere grad være i stand til at synliggøre de serviceydelser, som tilbydes ud over produkter til konkurrencedygtige priser. Salgsindsatsen er samtidig nu i større udstrækning ændret til at sælge løsninger indeholdende flere af Ambu's komplementære produkter fra tidligere at sælge enkelte produkter.

*Markedsstruktur*

Der pågår ikke større ændringer i markedsstrukturen på de europæiske markeder, men der er et betydeligt pres på sundhedsbudgetterne, hvilket medfører betydelig fokus på effektivisering og optimering af indkøb af sygehusartikler. Det forventes, at Ambu kan fortsætte sin positive udvikling i Europa til trods for den skærpede konkurrence om sundhedsbudgetterne.

I USA er der udsigt til ændringer i markedsforholdene som led i sundhedsreformen, der ventes fuldt ud implementeret i 2018. Vedtagelsen af sundhedsreformen betyder, at væsentligt flere amerikanere på sigt får dækning af deres sundhedsomkostninger, og forbruget af sundhedsydelser forventes at stige. Samtidig forventes den samlede struktur i finansiering, indkøb m.v. at blive ændret. Flere patienter betyder et større marked for Ambu's produkter, men samtidig er der udsigt til øget konkurrence og betydelig fokus på at opnå omkostningsbesparelser og effektivitetsforbedringer i patientbehandlingen. Ambu vurderer, at sundhedsreformen vil medføre øgede afsætningsmuligheder for de selskaber, der kan tilbyde innovative engangsprodukter, der imødekommer kravet om konkurrencedygtig prissætning og effektivisering af arbejdsgangene på hospitalerne. Ambu forventer også, at der vil blive øget fokus på diagnostik med henblik på et sikre en hurtigere og mere effektiv behandling. Denne udvikling vurderes at være til Ambu's fordel.

I Asien og visse andre emerging markets er der udsigt til væsentlige strukturelle ændringer i takt med udbygningen af sundhedssektoren på disse markeder. Samtidig er efterspørgslen efter bedre behandlingsmetoder for den bedre stillede del af befolkningen stigende. Ambu søger aktivt at positionere sig, så disse markedsmuligheder kan udnyttes bedst muligt.

*Teknologisk udvikling*

Der sker en løbende teknologisk udvikling inden for Ambu's forretningsområder, og behovene for behandling dækkes til stadighed af bedre og mere effektive produkter. En af tendenserne er indbygning af elektronik i engangsprodukterne. Dette muliggøres blandt andet af de stadigt lavere priser på elektroniske komponenter. Udviklingen af Ambu aScope er et eksempel på et engangsprodukt med indbygget elektronik, og markedet for denne type produkter forventes at vokse væsentligt i de kommende år. Øvrige tendenser er udvikling af produkter, der benytter sig af mobil kommunikation (såkaldte telemedicinske produkter) samt trådløse produkter og produkter, der giver mulighed for at følge forskellige funktioner via kamera (visualisering).

**Udviklingen inden for forretningsområderne**

Der er markedsvækst inden for alle de forretningsområder, hvor Ambu opererer. Væksten varierer dog noget inden for de enkelte produktsegmenter, og der er typisk en højere vækst end markedsvæksten for nye innovative engangsprodukter.

**Ambu's samlede omsætning steg i 2009/10 med 7% til 940 mio. kr., både målt i danske kroner og lokal valuta.**

Ambu fokuserer primært på at udvikle og sælge produkter inden for tre forretningsområder:

- Airway Management
- Patient Monitoring & Diagnostics
- Emergency Care

*Airway Management*

Ambu's produkter inden for Airway Management omfatter primært larynx-masker, ansigtsmasker til kunstig ventilering af patienter og skoper. Målgruppen for disse produkter er hospitaler og ambulancetjenester.

Den generelle markedsvækst inden for denne gruppe af Ambu's produktområder skønnes at være på 3-5%.

**Ambu er en væsentlig aktør inden for Airway Management og har en bred produktportefølje samt en gunstig markedsposition, især inden for ansigtsmasker til kunstig ventilering og larynx-masker. Ambu vurderer, at der er gode muligheder for at opnå en væsentlig vækst inden for dette område i de kommende år, ikke mindst via lancering af nye produkter og opgradering af eksisterende produkter.**

I de seneste år har Ambu styrket sin position på anæstesiområdet, og satsningen på dette område er intensiveret yderligere, blandt andet med lanceringen af Ambu aScope. Lanceringen af aScope har været den væsentligste satsning på salgssiden i det forløbne år. aScope er et ny og spændende type produkt i forhold til Ambu's eksisterende produkter. Derfor har der været afsat betydelige ressourcer til at sikre et effektivt salg af produktet, og der har været behov for introduktion og uddannelse af kunder. Der er naturligt en vis indtrængningstid for sådanne produkttyper, og en effektiv positionering af produktet kræver ændringer af sædvanlige arbejds- og indkøbsmønstre samt en gradvis overgang fra flegangs- til engangsskoper. Alt i alt er salget af aScope i overensstemmelse med forventningerne, og de hidtil opnåede erfaringer på salgssiden vil blive anvendt til at styrke salget yderligere.

Væksten i omsætningen af larynx-masker var stadig tocifret både i USA og Europa i 2009/10, og de produkter, der er blevet lanceret inden for de sidste år, bidrager ligeledes til væksten. Konkurrencen inden for larynx-masker skærpes dog fortløbende i takt med, at der kommer nye udbydere på markedet, og markedet bliver mere modent.

Omsætningen inden for Airway Management steg i 2009/10 med 16% både målt i danske kroner og i lokal valuta. Væksten har været højest inden for larynx-masker og ventilationsposer.

## Ambu's tre forretningsområder



### Airway Management

#### Produkter

Primært larynx-masker, ansigtsmasker til kunstig ventilering og skoper

#### Brugere

Hospitaler og ambulancetjenester



### Patient Monitoring & Diagnostics

#### Produkter

Engangselektroder til neurologiske og kardiologiske undersøgelser

#### Brugere

Hospitaler, klinikker, ambulancetjenester og søvnlaboratorier



### Emergency Care

#### Produkter

Ventilationsposer, halskraver og dukker til træning i førstehjælp

#### Brugere

Hospitaler, ambulancetjenester, hjælpeorganisationer og forsvaret

#### *Patient Monitoring & Diagnostics*

Produkterne inden for Patient Monitoring & Diagnostics omfatter engangselektroder til neurologiske og kardiologiske undersøgelser. Målgruppen for disse produkter er hospitaler, klinikker, ambulancetjenester og søvnlaboratorier.

Markedsvæksten inden for Ambu's EKG-elektroder skønnes at være på ca. 3%, mens den inden for elektroder til neurologiske undersøgelser og søvnundersøgelser skønnes at ligge på ca. 5-8%. Neurology/Sleep-området er således et væsentligt område for Ambu's fremtidige vækst. Markedet er attraktivt, både hvad angår størrelse og potentiale. Der har været høje tocifrede vækstrater inden for Neurology/Sleep-området i alle salgsregioner i det forløbne år. Grundet effekten af den økonomiske krise er Ambu's omsætning af elektroder til brug ved søvnundersøgelser dog lidt lavere end forventet ved købet af disse aktiviteter. På sigt forventes omsætningen dog at udvikle sig som forventet.

Ambu har en stærk position i Europa inden for kvalitets-elektroder til kardiologiske undersøgelser, mens markedsstrukturen i USA betyder, at Ambu på dette marked primært sælger elektroder til diagnostiske undersøgelser og ambulans behandling fx ambulancetjenester uden for hospitalerne. Der har i de sidste par år pågået en række aktiviteter for at øge væksten og forbedre konkurrencesituationen inden for engangselektroder til kardiologiske undersøgelser, hvor konkurrencen er hård grundet blandt andet et øget udbud af billige standardprodukter og indkøbssammenslutningernes større indflydelse på indkøbsprocessen. Flytningen af elektrodeproduktionen fra Danmark til Malaysia er et led i styrkelsen af Ambu's konkurrenceevne på dette produktområde. Samtidig er der lanceret nye konkurrencedygtige og forbedrede produkter, som forventes at bidrage til den fremtidige vækst.

Der er ligeledes igangsat et projekt, der skal sikre stigende dækningsgrader via fokus på salgspriserne inden for Patient Monitoring & Diagnostics. Projektet forløber som forventet og har medført stigende marginaler på udvalgte produkter på alle hovedmarkeder.

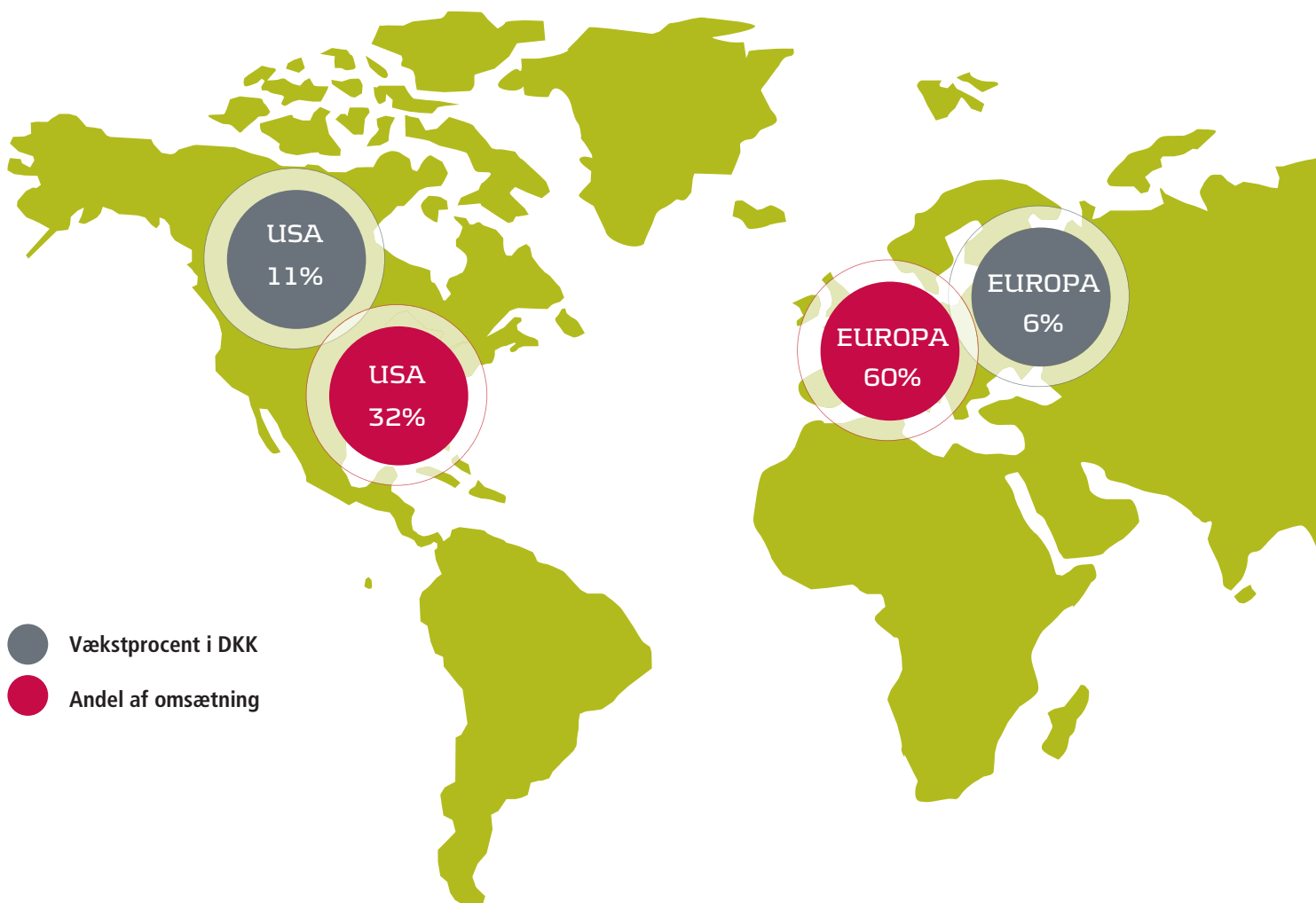
Omsætningen inden for Patient Monitoring & Diagnostics steg i det forløbne år med 10% og med 9% i lokal valuta. Væksten er således stignende efter en intensivisering og fokusering af salgsindsatsen. USA har opnået tocifrede vækstrater, mens flere europæiske salgsheder har opnået en vækst, der er højere end markedsvæksten.

#### *Emergency Care*

Produkterne inden for Emergency Care omfatter ventilationsposer, halskraver og dukker til træning i førstehjælp.

Omsætningen inden for Emergency Care var i 2009/10 uændret i forhold til året før. Der har dog været vækst i omsætningen inden for engangventilationsposer i USA og immobiliseringsprodukter generelt. Salget af dukker til førstehjælpstræning og flegangventilationsposer har fortsat i et vist omfang været negativt påvirket af den økonomiske situation.

## Ambu's markeder: Vækst målt i % i danske kroner



### Udviklingen på de enkelte markeder

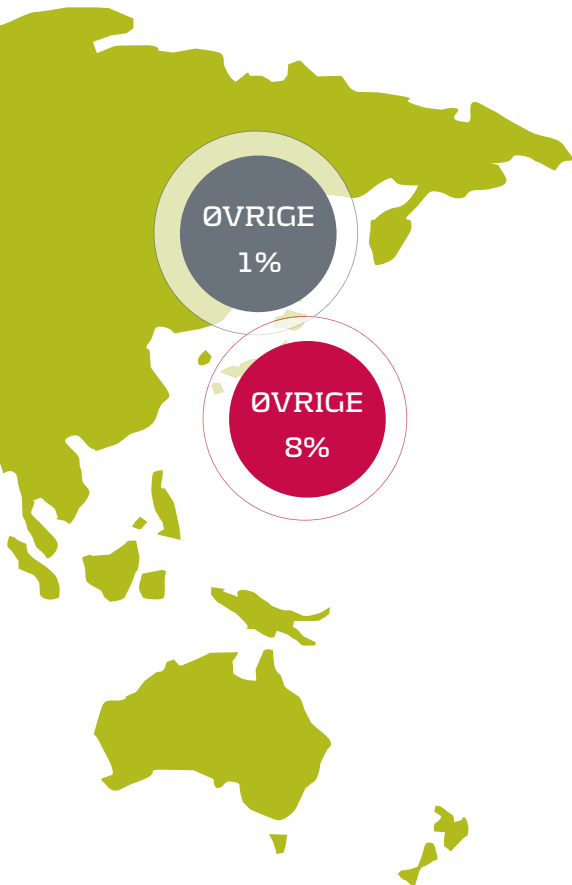
Ambu's hovedmarkeder har hidtil været Europa og USA og vil også være det i de kommende år. Ambu har samtidig valgt også i højere grad at fokusere på markederne i Asien, Mellemøsten, Afrika og Sydamerika, hvor der forventes at være et væsentligt vækstpotentiale i de kommende år i takt med udviklingen af sundhedssystemerne i disse regioner.

Som et led i strategien GPS Four er der sket en konsolidering af Ambu's salgsselskaber med henblik på at opnå kritisk masse, bedre udnyttelse af salgssressourcerne samt realisering af omkostnings synergier. De nye salgsregioner er i løbet af 2009/10 blevet fuldt operationelle – funktioner er blevet sammenlagt, der er etableret fælles mål for den kommercielle indsats, salgsindsatsen er accelereret, og der er etableret en best practise på tværs af regionerne. Det har blandt andet betydet et større salg af nye produkter kombineret med fortsat fokus på salg af eksisterende produkter, hvor nye salgskoncepter er taget i anvendelse. Samtidig kan nye produkter lanceres hurtigere og mere effektivt. Der har været vækst i alle salgsregioner og lande, og væksten er over markedsvæksten.

Indsatsen på de enkelte markeder er baseret på en regional og differentieret tilgang til markederne baseret på lokale markedsforhold, den konkurrencemæssige situation og mulighederne på de enkelte markeder.

En væsentlig del af Ambu's omsætning kommer fra de europæiske markeder, og en række af disse markeder er mere modne. Derfor er der fokus på at opnå en meget effektiv tilgang til markederne og ligeledes en effektiv lancering af nye produkter. Samtidig er der fokus på at udnytte mulighederne på markederne i Østeuropa. Der er i 2009/10 opnået en større effektivitet i salgsarbejdet i Europa, og der forventes at kunne høstes yderligere fordele.

På det amerikanske marked vurderes der at være yderligere attraktive vækstmuligheder, og Ambu har over en periode udvidet og styrket sin amerikanske salgsorganisation for at udnytte disse muligheder. Ekspansionen og penetrationen på det amerikanske marked er fortsat med succes i 2009/10, og denne udvikling skal fortsættes via løbende lancering af løsninger, der kan forbedre økonomien på hospitalerne, ved tilkøb af nye



produkter, ved at udvikle de allerede stærke relationer til indkøbssammenslutningerne (GPO'er). Implementeringen af Ambu's fælles ERP-system blev afsluttet i 2. kvartal 2009/10.

Ambu's nuværende aktiviteter i Asien er begrænsede, men det er besluttet at etablere fodfæste på disse markeder gennem egen repræsentation og partnerskabsaftaler. 1. oktober 2009 etablerede Ambu et salgsselskab i Australien, der skal varetage det direkte salg i Australien og New Zealand samt på sigt være med til at styrke Ambu i Asien.

#### USA

I USA, der er det største enkeltmarked for Ambu, steg omsætningen målt i såvel danske kroner som i lokal valuta i 2009/10 med 11%. Der har været vækst inden for alle forretningsområder, og der har været tocifrede vækstrater inden for Airway Management og Patient Monitoring & Diagnostics, mens væksten har ligget lavere inden for Emergency Care.

Væksten i USA er væsentligt over markedsvæksten, og der er således vundet markedsandele, hvilket blandt andet skyldes udvidelsen af salgsstyrken i løbet af 2008/09 samt en høj grad af effektivitet i salgsorganisationen. Der er vundet markedsandele på GPO-kontrakterne inden for ventilationsposer, og der er god vækst i salget af larynx-masker samt tocifrede vækstrater inden for nåle og elektroder til neurologi- og søvnundersøgelser.

Salgsstyrken i USA fokuserer især på kunder med et betydeligt potentiale – herunder indkøbssammenslutninger (GPO'er) – for på denne måde at sikre øget vækst med de nuværende salgssressourcer. Ambu har i 2009/10 styrket sin position over for GPO'erne og har vundet nye kontrakter.

#### Europa

Omsætningen i Europa steg i 2009/10 med 6% i såvel danske kroner som i lokal valuta. Den højeste vækst er opnået i salgsregion South, UK og Central, mens dele af salgsregion West i højere grad har været negativ påvirket, da en stor del af forretningen er baseret på salg af produkter inden for Emergency Care, herunder træningsdukker.

Der har været tocifrede vækstrater inden for Airway Management, hvor der fortsat vindes markedsandele inden for larynx-masker. Der har ligeledes været en høj vækst inden for Neurology/Sleep-området. Inden for Emergency Care har omsætningen været påvirket negativt af en lavere efterspørgsel efter flergangsprodukter.

I alle de europæiske salgsregioner er salgsindsatsen blevet effektiviseret med fokus på at opnå øget salg per sælger. Det er blandt andet sket via konvertering af ressourcer fra administration til salg samt forbedrede marginaler på Cardiology-produkter gennem selektive prisstigninger.

I salgsregion Central (dækker Tyskland, Schweiz og Østrig) steg omsætningen i 2009/10 med 6% målt i lokal valuta.

I salgsregion West (dækker Frankrig, Holland og Belgien) steg omsætningen i 2009/10 med 2% målt i lokal valuta.

I salgsregion South (dækker Italien, Spanien og Portugal og Sydamerika) steg omsætningen i 2009/10 med 8% målt i lokal valuta.

I salgsregion UK (dækker England, Skotland og Irland) steg omsætningen i 2009/10 med 7% målt i lokal valuta.

I salgsregion NEM (dækker de nordiske lande og emerging markets, herunder europæiske lande, hvor Ambu ikke har direkte salg samt Asien og Mellemøsten) steg omsætningen i 2009/10 med 3% målt i lokal valuta.

#### Resten af verden

Salget til resten af verden har været på samme niveau som sidste år. En væsentlig del af dette marked er baseret på tenders, hvorfor salget kan svinge fra år til år.



# EFFEKTIVITET – OPERATION OG SYSTEMER

Optimering, effektivisering samt strukturelle ændringer har stået øverst på dagsordenen i det forløbne år. De væsentligste projekter har været flytningen af produktion fra Danmark til Malaysia, implementering af IT-systemer, styrkelse af supply chain og evnen til at forecaste salg samt effektiviseringsprojekter på Ambu's fabrikker i Asien. Disse projekter er lykkedes med meget tilfredsstillende resultater. Ambu har nået de mål, der var sat for det forløbne år, og produktionsomkostninger er blevet reduceret, effektiviteten øget, og fundamentet for de kommende år er styrket.

## Lean global operation

GPS Four har sat ny standard for, hvordan der skal globaliseres og effektiviseres. De områder, der fokuseres på, er følgende:

- Samling af produktionen i Kina og Malaysia
- Optimering af den samlede supply chain
- Optimering af indkøb
- Implementering af globale systemer inden for Lean, kvalitetsstyring og produktokumentation

## Lean global operation

Ambu har hidtil haft produktion i både Danmark, Kina og Malaysia, men som led i GPS Four blev det besluttet at samle produktionen i Kina og på to fabrikker i Malaysia. Det betyder, at Ambu fuldt ud kan udnytte de omkostningsmæssige fordele ved det allerede etablerede produktions-setup i Asien. Kina er kompetencecenter for produkter inden for plastsprøjttestøbning og montering, mens Malaysia er kompetencecenter for elektroder og produkter baseret på elektronik. I forbindelse med samlingen af produktionen i Asien sker der en betydelig overførsel af ansvar til de lokale operationer.

Over det seneste år er hovedparten af den hidtidige produktion af elektroder i Ølstykke, Danmark, blevet afviklet og flyttet til nye lejede faciliteter i Malaysia meget tæt på de eksisterende faciliteter i Penang. Anden fase af flytningen blev påbegyndt omkring regnskabsårets afslutning. Den produktion, der er flyttet, eller hvor flytningen er påbegyndt, svarer til ca. 16% af Ambu's årlige omsætning. Ca. 85% af Ambu's produktion produceres nu uden for Danmark, fordelt med knap 50% i Kina og ca. 30% i Malaysia, mens ca. 5% insources.

Baggrunden for beslutningen om flytningen af produktion er blandt andet den meget hårde priskonkurrence på elektrode-området. Flytningen har været den hidtil største i Ambu, og den er forløbet planmæssigt efter en nøje forberedelse. Efter regnskabsårets afslutning kan det konstateres, at alle maskiner, der er blevet flyttet, kører, at produktionen kører effektivt

og med mindst samme effektivt som i Ølstykke, samt at der produceres i en god kvalitet. I forbindelse med produktionsudflytningen til Malaysia er medarbejderstaben øget betydeligt i Malaysia, og der er nu ca. 500 medarbejdere.

Antallet af medarbejdere i den danske produktion er blevet reduceret til ca. 30. Den danske produktion forventes at være fuldt afviklet i løbet af 2011. Der er gennemført et uddannelses- og opkvalificeringsprojekt for de medarbejdere, der er opsagt i den danske produktion som følge af produktionsflytningen.

Produktionsbygningerne i Ølstykke er sat til salg, og concernens aktiviteter i Danmark bliver samlet på Ambu's lokation i Ballerup i løbet af sommeren 2011.

På fabrikken i Kina er der i løbet af 2009/10 opbygget yderligere renrumsfaciliteter for at udvide produktionskapaciteten for larynxmaske-produkterne. Produktionskapaciteten er hermed blevet øget betydeligt og imødekommer Ambu's vækstambitioner inden for dette område.

## Optimering af supply chain

Der er i 2009/10 implementeret nye systemer, der skal sikre større gennemsigtighed inden for hele logistik-området. De mål, der har været i forbindelse med det nye system, er nået, dog er lagrene ikke reduceret i forhold til sidste år, hvilket væsentligst skyldes den i gangværende produktionsoverflytning. De globale lagre forventes reduceret fremover.

Der er blandt andet indført et nyt forecastingsystem, der skal sikre bedre prognostisering af salget samt en mere effektiv produktions- og lagerplanlægning.

Samtidig er der etableret bedre styringsværktøjer, som giver mulighed for løbende at følge udviklingen i udvalgte KPI'er (Key Performance Indicators) med fokus på blandt andet leveringsevne og præcision.



### Optimering af indkøb

Ambu har over de seneste år arbejdet systematisk med at optimere sine indkøb med henblik på at opnå løbende besparelser. Bestræbelserne betyder blandt andet, at der er etableret en global indkøbsstruktur, hvor stadig flere indkøb lægges ud til de lokale enheder, at stadig flere indkøb kommer i udbud, og at samarbejdet med udvalgte leverandører udvides.

Efter flytningen af den danske elektroproduktion til Malaysia pågår der et løbende arbejde med at få etableret nye lokale aftaler i forbindelse med indkøb til den produktion, der er flyttet.

### Implementering af globale systemer

Indsatsen med etableringen af fælles globale systemer og standarder er et væsentligt led i optimeringen i Ambu. Der har været arbejdet intensivt med dette i regnskabsåret, og det vil der også blive i årene fremover.

Der er gennemført Lean-aktiviteterne på fabrikkerne i Kina og Malaysia, hvilket har resulteret i forbedring af effektiviteten i og output fra produktionen. Der arbejdes ligeledes efter fælles principper for, hvordan der kan opnås forbedringer.

Kvalitetsstyring og dokumentation er afgørende for at kunne opnå godkendelse af Ambu's produkter. I det kommende regnskabsår implemente-

res der en fælles global kvalitetsmanual, ligesom der etableres standardiserede dokumentations-procedurer.

De etablerede videokonferencefaciliteter i samtlige Ambu's selskaber har medført betydelig effektivitet og forbedrede samarbejdsformer på tværs af den globale organisation.

### Udviklingen af forretningssystemer i 2009/10

Det nye forecasting- og planlægningssystem inden for logistikområdet, der blev lanceret i slutningen af sidste regnskabsår, har været med til at forbedre effektiviteten, øge leveringsevnen og på sigt forbedre lagrenes omsætningshastigheder.

Implementeringen af koncernens ERP-system i Ambu USA i regnskabsåret er forløbet som forventet og bidrager til en bedre styring af lagre, ligesom det giver mulighed for anvendelse af simuleringsværktøjer til vurdering af forecast og andre nøgleområder.

Implementeringen af første fase af et nyt Product Life Cycle Management System – PLM-system – er gennemført, og anden fase er påbegyndt. Systemet skal være med til at øge effektiviteten i den globale udviklingsfunktion samt sikre en let tilgængelig produktdokumentation.

# FINANSIEL REDEGØRELSE

Årsrapporten for Ambu A/S for 2009/10 aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

## Resultatopgørelse

### Nettoomsætning

Koncernens nettoomsætning blev i 2009/10 på 939,7 mio. kr., hvilket er en stigning på 7,2% i forhold til omsætningen på 876,9 mio. kr. i 2008/09. Opgjort til uændrede valutakurser i forhold til 2008/09 steg omsætningen med 6,9%.

Ændringerne i valutakurserne har påvirket omsætningen positivt med 2 mio. kr.

Når der korrigeres for udviklingen i valutakurserne, har væksten været højest i USA, hvor omsætningen steg med 11%. Omsætningen i Europa steg med 6%.

Eksportens andel af den samlede omsætning udgjorde 98%. Omsætningen gennem salgsselskaberne udgjorde 90%, mens de resterende 10% skete via distributører. Salgsselskabernes omsætning indregnes i lighed med tidligere år på basis af de gennemsnitlige valutakurser for året.

### Bruttoresultat

Bruttoresultatet steg med 10,8% fra 460,6 mio. kr. til 510,5 mio. kr. målt til aktuelle valutakurser. Bruttoresultatgraden er øget fra 52,5% i 2008/09 til 54,3% i 2009/10.

De indirekte produktionsomkostningers andel af omsætningen er reduceret med ca. 1 procentpoint i 2009/10 i forhold til året før. Samtidig er dækningsgraden forbedret med ca. 1 procentpoint. Ændringen i bruttoreultatgraden dækker primært over nettoeffekten af produktions- og indkøbsprisojusteringer som følge af den igangværende udflytning af produktionen.

### Omkostninger

Koncernens omkostninger til salg, udvikling, ledelse og administration blev 41,0 mio. kr. højere end i 2008/09, svarende til en stigning på 11,8%. Årsagen til stigningen i omkostningerne er en forøgelse af omkostningerne inden for salg og marketing, som er steget 20,5 mio. kr., udviklingsomkostningerne er steget med 3,5 mio. kr. samt en stigning i omkostningerne til ledelse og administration med 17,0 mio. kr.

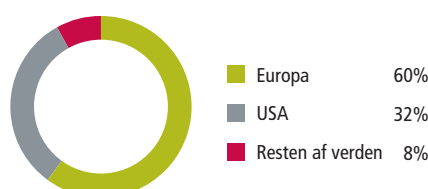
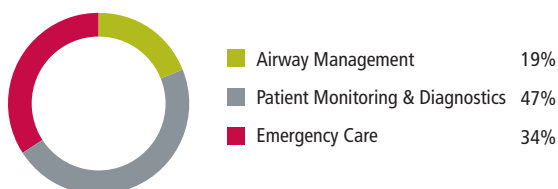
Stigningen i omkostninger til salg og marketing skyldes forøgelse af salgssressourcerne i salgsselskaberne samt etableringen af eget salgsselskab i Australien. Derudover er der anvendt flere omkostninger til

## Omsætningen fordelt på forretningsområder

Mio. kr.	2009/10	2008/09	Vækst i %	Vækst i lokal valuta %
Airway Management	174,6	150,0	16	16
Patient Monitoring & Diagnostics	440,8	402,6	10	9
Emergency Care	324,3	324,3	0	0
<b>I alt</b>	<b>939,7</b>	<b>876,9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

## Omsætning fordelt geografisk

Mio. kr.	2009/10	2008/09	Vækst i %	Vækst i lokal valuta %
USA	298,8	268,7	11	11
Europa	569,3	537,4	6	6
Resten af verden	71,6	70,8	1	(2)
<b>I alt</b>	<b>939,7</b>	<b>876,9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>



markedsføring af især de nye produkter i 2009/10, ligesom der er anvendt flere omkostninger til identificering af nye produktområder. Udviklingsomkostningerne er steget som følge af stigende afskrivninger og udvidelse af udviklingsaktiviteterne i Asien. Stigningen i omkostninger til ledelse og administration er væsentligst i moderselskabet Ambu A/S. Stigningen skyldes omkostninger i forbindelse med produktionsudflytningen samt omkostninger til opsagte medarbejdere, i alt 5 mio. kr. Derudover er omkostningerne til IT steget som følge af implementering af globale IT-systemer, ligesom der er en stigning i afskrivningerne.

#### Andre driftsudgifter

Andre driftsudgifter omfatter den regnskabsmæssige effekt af den etablerede optionsordning. I 2009/10 var der andre driftsudgifter på 4,5 mio. kr. mod 3,7 mio. kr. året før. Stigningen skyldes, at der i 2009/10 er tildelt optioner til ledende medarbejdere i overensstemmelse med tidligere indgåede aftaler.

#### Særlige poster

Særlige poster omfatter 2,5 mio. kr. til advokatombkostninger til verserede patentsager. I 2008/09 blev der afholdt 24,2 mio. kr. til tilsvarende advokatombkostninger samt 9,8 mio. kr. i engangsomkostninger i forbindelse med organisatoriske tilpasninger.

#### EBITDA og EBIT

EBITDA-marginen, som er resultatet af primær drift før afskrivninger, amortiseringer og særlige poster i forhold til omsætningen, var 19,0% i 2009/10, hvilket er uændret i forhold til i 2008/09.

EBIT-marginen, som er resultatet af primær drift før særlige poster i forhold til omsætningen, var i 2009/10 12,6%. Efter særlige poster blev den 12,3% i 2009/10 mod 8,7% i 2008/09.

EBIT før særlige poster blev 118,3 mio. kr. svarende til en stigning på 8,0 mio. kr. i forhold til 2008/09. Efter særlige poster blev EBIT 115,8 mio. kr. i 2009/10 mod 76,3 mio. kr. i 2008/09 – en stigning på 39,5 mio. kr. EBIT er påvirket af nettoomkostninger på 4,5 mio. kr. vedrørende produktionsflytningen til Malaysia. Nettoomkostningen består af 10 mio. kr. afholdt i omkostninger til den gennemførte og igangværende produktionsudflytning reduceret med 5,5 mio. kr. i opnåede kostprisbesparelser på de overførte produkter.

Ændringer i valutakurserne i forhold til sidste år har påvirket EBIT negativt med ca. 5 mio. kr. Den relativt store valutakurspåvirkning på EBIT skyldes styrkelsen af den malaysiske MYR over for USD.

#### Finansielle omkostninger

Koncernens netto finansielle indtægter, som omfatter renter og valutakursreguleringer, udgjorde i 2009/10 0,2 mio. kr. mod en omkostning på

2,7 mio. kr. året før. Renteudgifter faldt i 2009/10 med 2,3 mio. kr. til 5,7 mio. kr. Samtidig steg valutakursreguleringsindtægter med 1,1 mio. kr. til 5,6 mio. kr. netto i 2009/10. Renteindtægter faldt 0,4 mio. kr. i forhold til 2008/09.

#### Resultat før skat

Resultatet før skat og efter særlige poster udgjorde i 2009/10 116,1 mio. kr. mod 73,7 mio. kr. i 2008/09, svarende til en stigning på 57,5%.

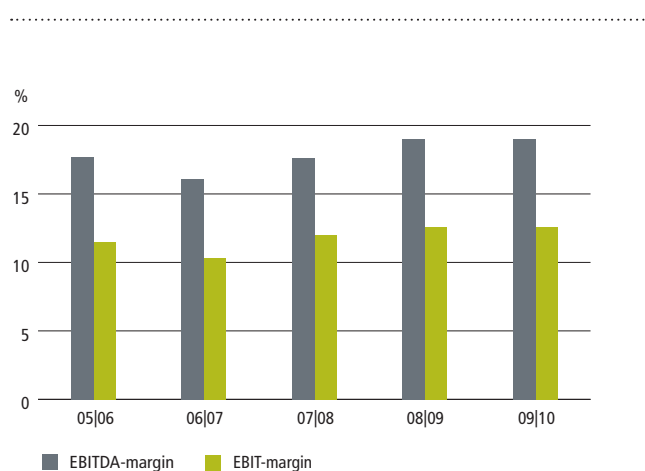
#### Skat

Skat af årets resultat udgjorde 32,0 mio. kr. eller 27,6% af resultatet før skat sammenholdt med 17,9 mio. kr. eller 24,3% af resultatet før skat i 2008/09. Skatteprocenten i 2009/10 er 2,6 procentpoint højere end den danske skatteprocent på 25%, hvoraf 1,4 procentpoint skyldes regulering af skatten vedrørende tidligere år, og 1,2 procentpoint skyldes regulering af skatten i udenlandske tilknyttede virksomheder i forhold til 25%. Overskudsgraderne i Ambu's datterselskaber fastsættes ud fra koncernens transfer pricing-politik, som er udarbejdet på baggrund af OECD's retninglinjer.

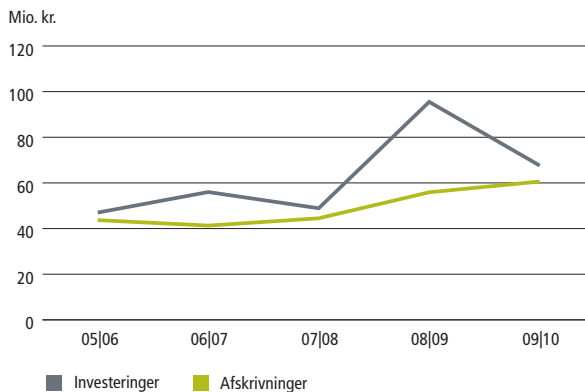
#### Årets resultat

Årets nettoresultat udgjorde 84,1 mio. kr. mod 55,8 mio. kr. året før, svarende til en stigning på 50,7%.

#### EBITDA- og EBIT-margin før særlige poster



## Investeringer og afskrivninger



## Balancen

Ved udgangen af regnskabsåret udgjorde balancesummen 875,9 mio. kr., hvilket er en stigning på 94,2 mio. kr. i forhold til udgangen af regnskabsåret 2008/09. De væsentligste ændringer er en stigning i materielle anlæg på 21,3 mio. kr., en stigning i tilgodehavender fra salg på 23,6 mio. kr. og en stigning i varebeholdninger på 45,1 mio. kr.

### Anlægsaktiver

Årets immaterielle investeringer i udviklingsprojekter udgjorde 18,4 mio. kr.. Der er færdiggjort udviklingsprojekter for 38,3 mio. kr. i 2009/10.

Af- og nedskrivninger på immaterielle anlægsaktiver udgjorde 22,3 mio. kr. mod 18,5 mio. kr. året før.

Årets materielle investeringer udgjorde 49,2 mio. kr. og kan væsentligst henføres til udvidelse af produktionskapaciteten, produktionsudstyr blandt andet til nyudviklede produkter og implementering af globale IT-systemer.

Afskrivningerne på materielle aktiver udgjorde 38,9 mio. kr. mod 36,3 mio. kr. året før.

### Varebeholdninger

Varebeholdningerne var på 201,1 mio. kr. ved udgangen af regnskabsåret, hvilket er 45,1 mio. kr. højere end året før. Opgjort til uændrede valutakurser er varebeholdningerne øget med 36,2 mio. kr. Varebeholdningerne er primært steget som følge af, at der er opbygget ekstra lager i forbindelse med flytningen af den danske produktion til Asien (ca. 20 mio. kr.). Derudover bidrager nye produkter som aScope og generelt øget omsætning til øget lagerbinding.

### Tilgodehavender fra salg

Koncernens tilgodehavender fra salg udgjorde ultimo regnskabsåret 216,6 mio. kr., hvilket er en stigning på 23,6 mio. kr. i forhold til ultimo 2008/09. Reguleret for valutakurseffekter er tilgodehavender fra salg steget med 18 mio. kr. Stigningen i tilgodehavender fra salg skyldes den stigende omsætning samt en høj omsætning i regnskabsårets sidste kvartal.

### Andre tilgodehavender

Andre tilgodehavender udgjorde ultimo regnskabsåret 14,0 mio. kr. og steg dermed 1,7 mio. kr. i forhold til 2008/09.

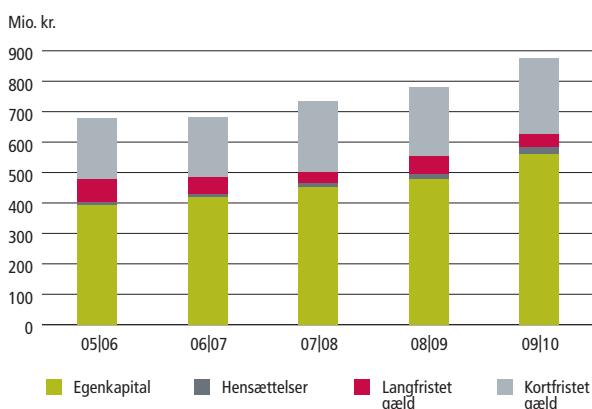
### Likviditet

Koncernens likvider udgjorde 23,5 mio. kr. ved udgangen af regnskabsåret, hvilket er en stigning på 6,2 mio. kr. i forhold til det foregående år. Hertil kommer uudnyttede ikke comittede trækningsmuligheder på bankkreditter, som ultimo regnskabsåret udgjorde 119,6 mio. kr.

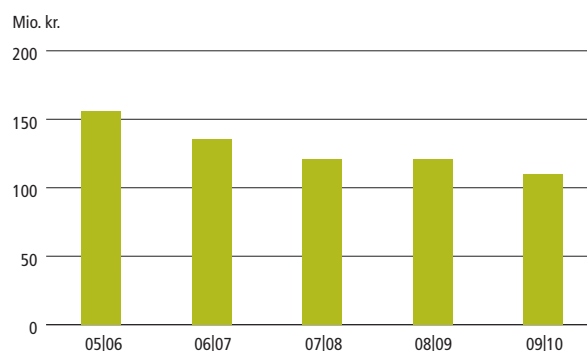
### Egenkapital

Egenkapitalen er i 2009/10 forøget med årets opnåede resultat samt værdiregulering på ikke afviklede finansielle instrumenter og udgjorde ved udgangen af regnskabsåret 561,6 mio. kr. Egenkapitalen er tillagt valutakursreguleringer vedrørende kapitalinteresser i datterselskaber samt reguleret for udbetalt udbytte for 2008/09 og effekten af optionsordning.

## Kapitalstruktur



## Rentebærende nettogæld



### Langfristede gældsforpligtelser

De samlede langfristede forpligtelser udgjorde ved udgangen af regnskabsåret 79,1 mio. kr., hvoraf 14,4 mio. kr. forfalder i det kommende regnskabsår, og 20,5 mio. kr. er udskudt skat.

### Kortfristede gældsforpligtelser

De samlede gældsforpligtelser med fradrag af langfristede forpligtelser udgjorde ultimo 2009/10 235,2 mio. kr., hvilket er en stigning på 22,8 mio. kr. De væsentligste ændringer er en stigning i kortfristet bankgæld på 9,5 mio. kr., en stigning i skyldig selskabsskat på 10,0 mio. kr. og en stigning i anden gæld på 6,6 mio. kr. Leverandører af varer og tjenester er faldet 3,3 mio. kr.

### Andre forpligtelser

Ambu A/S har indgået en 15-årig operationel leasingaftale vedrørende ejendommen i Ballerup. Restløbetid på aftalen ved udgangen af finansåret er seks år. Leasingkontrakten udvides i 2010/11 med den investering i ombygning af ejendommen, der er i gang som følge af overflytning af medarbejdere fra lokationen i Ølstykke til Ballerup.

## Pengestrømsopgørelse

Pengestrømme fra driftsaktiviteter udgjorde 98,7 mio. kr. i 2009/10 mod 113,0 mio. kr. året før. Ændringen kan henføres til et højere resultat samt ændringerne i driftskapitalen, hvor sidstnævnte har påvirket pengestrømmene negativt med 65,1 mio. kr.

Pengebindingen i varebeholdninger har påvirket pengestrømmene i 2009/10 negativt med 36,2 mio. kr. Stigningen i varebeholdninger skyldes primært flytningen af den danske produktion til Asien samt, at der er bundet varelager i nye produkter.

Pengebindingen i tilgodehavender er øget væsentligst som følge af aktivtetsforøgelsen. Ændringerne i leverandørgæld m.v. har påvirket likviditeten negativt med 8,4 mio. kr.

Pengebindingen i arbejdskapitalen, netto som procent af omsætningen, udgjorde 30,4% mod 24,9% året før. Der vil blive arbejdet på at reducere pengebindingen i arbejdskapitalen i 2010/11, blandt andet via reduktion af de opbyggede sikkerhedslagre i forbindelse med produktionsoverførslen.

I 2009/10 blev der netto investeret 67,6 mio. kr. i immaterielle og materielle aktiver mod 95,5 mio. kr. året før. I 2008/09 var der indeholdt investeringer på 40,5 mio. kr. til akquisitioner.

Det frie cash flow i 2009/10 blev 31,0 mio. kr., hvilket er 13,5 mio. kr. bedre end de 17,5 mio. kr. i 2008/09.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter udgjorde minus 25,3 mio. kr. Der er netto nedbragt langfristet gæld med 11,3 mio. kr., optaget kortfristet gæld med 8,5 mio. kr. og betalt udbytte på 17,8 mio. kr. Derudover er der købt egne aktier for 4,7 mio. kr.

Således udgjorde den samlede likvide ændring 5,7 mio. kr., og de likvide beholdninger pr. 30. september 2009 var 23,5 mio. kr.

## Efterfølgende begivenheder

Der har ikke været efterfølgende begivenheder af betydning for årsrapporten for 2009/10 efter regnskabsårets afslutning 30. september 2010.

## Sag om patentkrænkelse

### Patentsag i USA

Selskabet LMA anlagde i oktober 2007 en retssag i USA mod Ambu for påstået krænkelse af et patent. Det var LMA's påstand, at Ambu med sin larynx-maske krænkede LMA's patent i USA vedrørende forstærkningen af larynx-maskens forreste del.

Ambu modtog i 2009 en kendelse fra United States District Court Southern District of California, og ifølge denne kendelse kræver Ambu ikke LMA's patent, ligesom distriktsdomstolen i Californien ugyldiggjorde LMA's patent.

LMA appellerede krænkelsspørgsmålet og gyldighedsspørgsmålet til appeldomstolen i Washington D.C. og fik i september 2010 medhold i, at kendelserne fra District Court ikke var afsagt på et fyldestgørende grundlag, hvorfor appeldomstolen tilbagesendte sagen til fornyet behandling i District Court.

Ambu anmodede om en revurdering af denne kendelse i november 2010, og afgørelsen på anmodningen forventes at foreligge i 1. kvartal 2011.

Ambu's modkrav mod LMA for misvisende reklame og uhæderlig markedsføring er sat i bero, indtil afgørelse i sagen om patent krænkelse og ugyldiggørelse af patent foreligger.

### Patentsager i Europa

Den Europæiske Patentmyndighed (EPO) valgte i februar 2008 at ugyldiggøre LMA's patent i Europa. Afgørelsen blev anket af LMA, og appelsagen forventes afgjort medio 2011.

I oktober 2009 afsagde Oberlandesgericht Düsseldorf endvidere kendelse om, at Ambu's oprindelige larynx-maske-produkter ikke krænkede LMA's tyske brugsmodepatent. Kendelsen nægter desuden LMA ret til appel ved den tyske højesteret. Ret til appel kan derfor kun opnås via en begrundet anmodning til den tyske højesteret, og hvis højesteret accepterer anmodningen. LMA har indleveret anmodningen til højesteret, og afgørelse forventes at foreligge primo 2011.

På baggrund af EPO's beslutning er de påståede krænkelssager i Holland og Frankrig sat i bero.

### Omkostninger i forbindelse med patentsagerne

Omkostninger til advokatbistand m.v. i forbindelse med patentsagerne har i 2009/10 udgjort ca. 2,5 mio. kr. Der er indgået en aftale med de involverede advokater, som blandt andet medfører et loft for det løbende honorar samt et succeshonorar, hvis patentsagen i USA afsluttes til Ambu's fordel.



# FORVENTNINGER TIL 2010/11

Den positive omsætningsudvikling inden for Ambu's forretningsområder forventes at fortsætte trods en lavere markedsvækst. Ambu ser øget pris-konkurrence på de enkelte markeder, og denne tendens forventes at fortsætte i det kommende regnskabsår. Der er i den seneste periode gennemført mange projekter i Ambu, der skal sikre vækst i omsætningen og øget indtjening. Processen med at styrke og udvikle virksomheden fortsættes, og der blev ved indgangen af 2010/11 fastlagt nye delmål for det kommende regnskabsår. Disse mål er omtalt i afsnittet "GPS Four skaber resultater" og er afspejlet i nedenstående forventninger.

Inden for Ambu's fire strategiske områder vil der i det kommende regnskabsår være fokus på følgende:

## 1. Innovation

- Yderligere effektivisering og styrkelse af indsatsen for at skabe nye differentierede produkter.
- Videre arbejde med de produkter, der er i pipelinen, og lancering af flere nye produkter.
- Videreudvikle udviklingsfunktioner i Danmark, Kina og Malaysia.
- Fortsat effektiv lancering af nye produkter.

Det forventes, at Ambu i det kommende år vil se resultaterne af øget fokus på innovation, og at mere end 10% af omsætningen i 2010/11 vil komme fra nye produkter og platforme lanceret siden 1. oktober 2009.

## 2. Markeder og Salg

- Løbende effektivisering af salgsindsatsen i de enkelte regioner.
- Øge markedspenetreringen i Nord- og Sydamerika og udvide samarbejdet med de store indkøbssammenslutninger.
- Gradvis opbygning af aktiviteterne i Asien.

Det forventes, at disse tiltag vil bidrage til, at der vindes markedsandele.

## 3. Effektivitet

- Fortsat optimering af produktionen, herunder flytning af den resterende danske produktion til Malaysia og implementering af Lean-processer på tværs af organisationen.
- Fortsat implementering af globale systemer.

Det forventes, at Ambu blandt andet ved fokus på effektivitet kan øge indtjeningsmarginalen. Produktionsoverflytningen fra Danmark til Malaysia har begrænset effekt i 2010/11.

## 4. Akquisitioner

- Der vil blive arbejdet aktivt på at identificere muligheder for køb af produktlinjer, der supplerer produktporteføljen inden for de eksisterende produktområder, ligesom markedet afsøges for at identificere attraktive opkøbskandidater – både større og mindre virksomheder.

## Forventninger

	2010/11	Forudsætninger
Omsætning, mio. kr.	I niveauet 1.000	Lancering af nye produkter
Vækst, %	6	Vækst højere end markedsvæksten
Vækst i lokal valuta, %	5	Fortsat intensivisering af salgsindsats
		Kurs på USD: 540 Kurs på GBP: 875
EBIT-margin før særlige poster, %	I overkanten af 13,5%	Stigning i omsætning Reduktion af kostpriser Effektivisering Prispres
Resultat før skat, mio. kr.	I niveauet 130 (13% af omsætning)	Før særlige poster, herunder advokatombudsninger
Investeringer, % af omsætning	Ca. 7	Investeringer i udvikling, procesudstyr, udvidelse af produktionskapacitet og globale IT-systemer
Frit cash flow (ekskl. akquisitioner), mio. kr.	60 - 70	Reduktion af arbejdskapitalen i % af omsætningen via nedbringelse af varelagre samt tilgodehavender fra salg

Forventningen til EBIT er blandt andet følsom over for ændringer i følgende valutaer, der fremgår af tabellen nedenfor.

## Valutafølsomhed

Ved en ændring i kursen på -5% i forhold til danske kroner:

Mio. kr.	USD	GBP	CNY	MYR	total
Omsætning	(16)	(4)	0	0	(20)
EBIT	(8)	(3)	5	4	(2)

## Udtalelser om fremtidige forhold

Ovenstående udsagn om fremtidige forhold, herunder især fremtidig omsætning og driftsresultat, er usikre og forbundet med risici. Mange faktorer vil være uden for Ambu's kontrol og kan medføre, at den faktiske udvikling afviger væsentligt fra de forventninger, som indeholdes i rapporten. Sådanne faktorer omfatter blandt andet ændringer på sundhedsområdet, forandringer i verdensøkonomien og ændringer i valutakurser.

Se endvidere afsnittet om risikoforhold på side 31.

# AKTIONÆRFORHOLD

## Aktieinformation

Aktiekapitalen i Ambu bestod ved udgangen af regnskabsåret af i alt 11.876.298 aktier a 10 kr., svarende til en nominal aktiekapital på 118.762.980 kr. Aktiekapitalen er fordelt på 1.716.000 A-aktier og 10.160.298 B-aktier. Der er ikke sket ændringer i aktiekapitalen i 2009/10.

Ambu's B-aktier er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen A/S under fondskoden DK0010303619 og kortnavn AMBU B. Ambu indgår i Small-Cap-indekset.

Ved regnskabsårets start var kursen på Ambu-aktien 110, mens den ved regnskabsårets udgang lå på 135,5 – en stigning på 21%. Til sammenligning steg Health Care-indekset og MidCap-indekset på NASDAQ OMX Copenhagen i samme periode med henholdsvis 21% og 50%, mens Small-Cap-indekset faldt 9%.

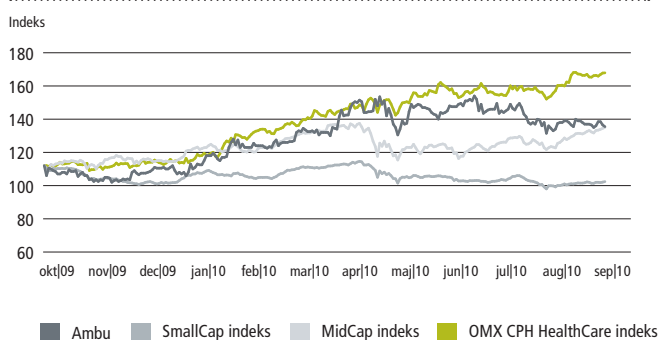
Kursændringen i løbet af regnskabsåret har medført, at Ambu's markedsværdi (både A- og B-aktier indregnet til kursen på B-aktierne) ved udgangen af september 2010 udgjorde 1.609 mio. kr. mod 1.306 mio. kr. året før.

Der blev i regnskabsåret omsat i alt 2.182.183 B-aktier via NASDAQ OMX Copenhagen svarende til 21% af det samlede antal B-aktier ved årets udgang (2008/09: 13%).

Ambu-aktien dækkes af:

- ABG Sundal Collier
- Carnegie
- Danske Market Equities
- Enskilda Securities

## Kursudvikling



## Ejerforhold

Ambu havde primo oktober 2010 ca. 2.200 navnenoterede aktionærer, som tilsammen ejede 94% af den samlede aktiekapital.

Ambu opfordrer aktionærene til at lade deres aktier notere på navn, således at der sikres den bedst mulige kommunikation mellem aktionæren og selskabet. Navnenotering sker ved, at aktionæren henvender sig i sit pengeinstitut.

Følgende aktionærer har over for Ambu oplyst at besidde 5% eller derover af aktiekapitalen eller stemmerettighederne:

	Andel af aktiekapital %	Andel af stemmer %
Dorrit Ragle, Lyngby	9,0	22,8
Inga Kovstrup, Fredericia	10,3	23,3
Tove Hesse, Virum	7,4	22,1
N.P. Louis Hansen Aps, Nivå	14,9	6,5
ATP, Hillerød	9,4	4,1
Chr. Augustinus Fabrikker A/S, København	8,3	3,6

Medlemmer af Ambu's bestyrelse og direktion ejede pr. 30. september 2010 i alt 1,0% af aktiekapitalen.

Ambu ejede pr. 30. september 2010 131.560 egne aktier svarende til 1,1% af aktiekapitalen.

## Udbytte

Ambu's udbyttepolitik indebærer, at der som udgangspunkt fremover foreslås et årligt udbytte i niveauet 30% af selskabets resultat.

Bestyrelsen har på baggrund af den hidtidige udbyttepolitik, årets resultatudvikling og forventningerne til det kommende år besluttet at indstille til generalforsamlingen, at der udbetales et udbytte på 2,50 kr. pr. aktie (2008/09: 1,50 kr. pr. aktie), svarende til 35% af årets resultat.

Udbytte for regnskabsåret 2009/2010 udbetales automatisk via Værdipapircentralen umiddelbart efter generalforsamlingen.

## Incitamentsprogrammer

Det er en del af Ambu's strategi at etablere incitamentsprogrammer med det formål at fremme værdiskabelsen i virksomheden, opnåelse af koncernstrategien og sikre sammenfaldende interesser hos ledelse, medarbejdere og selskabets aktionærer. Det overordnede program for incitaments-aflønning af bestyrelse og direktion blev godkendt på generalforsamlingen i december 2008.

Ambu's incitamentsordninger indeholder:

- Aktieoptionsprogram for direktion og ledende medarbejdere
- Bonusprogram for direktion og ledende medarbejdere
- Medarbejderaktier

#### Aktieoptionsprogram

Direktionen i Ambu har fået tildelt 189.000 aktieoptioner, der tildeles successivt over tre år med en 1/3 hvert år. Første tildeling skete i regnskabsåret 2009/10 til kurs 83,75, anden tildeling sker i regnskabsåret 2010/11, og tredje tildeling sker i 2011/12. Tildelingerne sker med et tillæg på 8% p.a. til kursen for første tildeling. Den samlede markedsværdi af de tildelte aktieoptioner udgør ca. 4 mio. kr. beregnet efter Black-Scholes-modellen.

Ambu's bestyrelse besluttede i juni 2007 at etablere et aktieoptionsprogram for ledende medarbejdere i Ambu og dets datterselskaber. Aktieoptionsprogrammet omfatter 17 medarbejdere i Ambu koncernen. Tildeling af aktieoptionerne er sket ad fire gange – første gang var ved etableringen af programmet i juni 2007 (til kurs 104), anden gang efter udgangen af regnskabsåret 2006/07 (til kurs 112), tredje gang efter udgangen af regnskabsåret 2007/08 (til kurs 121) og sidste tildeling efter udgangen af regnskabsåret 2008/2009 til kurs 131. Det totale antal aktieoptioner, der er tildelt over hele perioden, blev 977.013 svarende til 8,2% af Ambu's aktiekapital. Den samlede markedsværdi af aktieoptionstildelingerne udgør i alt ca. 25 mio. kr. beregnet efter Black-Scholes-modellen. Det samlede aktieoptionsprogram periodiseres og omkostningsføres over den 7-årige optjeningsperiode. Der er ingen særlige optjeningsbetingelser tilknyttet aktieoptionsprogrammet, udover fortsat ansættelse og ejerskab af et antal Ambu B-aktier.

Den regnskabsmæssige påvirkning i regnskabsåret 2009/10 af ovenstående programmer er ca. 4,5 mio. kr. mod ca. 3,7 mio. kr. i 2008/09. Yderligere oplysninger om aktieoptionsprogrammerne fremgår af note 3.

Bestyrelsen deltager ikke i optionsprogrammer.

#### Bonusprogram

Ambu etablerer for et år ad gangen et bonusprogram for direktion og ledende medarbejdere. Tildelingen af den årlige kontante bonus til koncernledelsen sker på baggrund af opfyldelsen af de fastlagte økonomiske mål for den samlede virksomhed, mens tildelingen af bonus til øvrige ledende medarbejdere er baseret på opfyldelse af både overordnede økonomiske mål og forretningsområdespecifikke mål for de enkelte deltagere i programmet. Størrelsen af bonus er afhængig af graden af opfyldelsen af de fastlagte mål.

#### Medarbejderaktieprogram

Senest i maj 2007 blev der tegnet medarbejderaktier. Ca. 15% af koncernens medarbejdere ejer i dag aktier i Ambu, og ca. 35% af koncernens danske medarbejdere ejer aktier. De kinesiske medarbejdere deltog ikke i medarbejderaktieprogrammet grundet den lokale kinesiske lovgivning på dette område.

#### Investor Relations

Ambu tilstræber at opretholde et højt og ensartet informationsniveau over for sine aktionærer og øvrige interessenter. Selskabet ønsker at sikre en aktiv dialog med aktionærer, aktieanalytikere, pressen og offentligheden som helhed. Kommunikationen med interessenterne finder sted via den løbende offentliggørelse af meddelelser, investorpræsentationer samt individuelle møder. Målet er at sikre en fair aktiepris, der afspejler Ambu's underliggende værdier.

Hjemmesiden [www.ambu.com](http://www.ambu.com) er interessenternes primære informationskilde, og den opdateres løbende med ny og relevant information om Ambu's resultater, aktiviteter og strategi. Aktionærer, analytikere, investorer, børsrådgivningsfirmaer samt andre interesserede, der har spørgsmål vedrørende Ambu, bedes henvende sig til:

Ambu A/S  
Baltorpbakken 13  
2750 Ballerup  
Kontaktpersoner: Administrerende direktør Lars Marcher  
eller økonomidirektør Anders Arvai  
Telefon: 72 25 20 00  
E-mail: Lars Marcher – [lm@ambu.com](mailto:lm@ambu.com),  
Anders Arvai – [aa@ambu.com](mailto:aa@ambu.com)

#### Generalforsamling

Selskabets ordinære generalforsamling afholdes den 16. december 2010 kl. 16.00 på Den Sorte Diamant, Søren Kierkegaards Plads 1, 1016 København K.

#### Bestyrelsesbeslutninger og forslag til generalforsamlingen

##### Udbytte og resultatdisponering

Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen, at årets koncernoverskud på 84,1 mio. kr. disponeres således:

Udbytte på 2,50 kr. pr. aktie	29,7
Overført til egenkapital	54,4
I alt	84,1

##### Øvrige forslag

Der stilles forslag om bemyndigelse til bestyrelsen til på Ambu's vegne at erhverve egne aktier op til 10% af aktiekapitalen.

Endvidere stilles der en række forslag til vedtægtsændringer som følge af den nye selskabslov og andre moderniseringer, herunder ændring af valgperioden for bestyrelsen til ét år, samtidig med at der sker nyvalg til bestyrelsen.

Der stilles derudover forslag om indførelse af et incitamentsprogram i form af warrants til virksomhedens globale lederteam, ligesom der stilles forslag om bemyndigelse til at udstede medarbejderaktier.

## Aktierelaterede nøgletal

	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Resultat pr. 10 kr. aktie <sup>1)</sup>	4,12	3,62	4,24	4,73	7,16
Cash flow pr. 10 kr. aktie <sup>2)</sup>	8,37	7,54	7,11	9,51	8,31
Indre værdi pr. aktie <sup>3)</sup>	33	35	38	40	47
Aktiekurs ultimo	96	87	73	110	136
Børskurs / indre værdi	2,9	2,5	1,9	2,7	2,9
Udbytte pr. aktie <sup>4)</sup>	1,50	1,50	1,50	1,50	2,50
Pay-out ratio, % <sup>5)</sup>	37	42	36	32	35
Price earningskvote (PE) <sup>6)</sup>	23	24	17	23	19

<sup>1)</sup> Resultat pr. 10 kr. aktie: Resultat efter skat i forhold til gennemsnitligt antal aktier fratrukket egne aktier

<sup>2)</sup> Cash flow pr. 10 kr. aktie: Pengestrøm fra ordinære driftsaktiviteter i forhold til antal aktier, ultimo

<sup>3)</sup> Aktiernes indre værdi: Samlede egenkapital i forhold til antal aktier, ultimo

<sup>4)</sup> Udbytte pr. aktie: Udbytte i forhold til antal aktier, ultimo

<sup>5)</sup> Pay-out ratio: Deklareret udbytte i procent af årets overskud

<sup>6)</sup> Price earningskvote: Børskurs / Indtjening pr. aktie

De anførte nøgletal er beregnet i overensstemmelse med Den danske Finansanalytikerforenings "Anbefalinger og Nøgletal 2010"

## Finanskalender

### 2010/11

16. december	2010	Generalforsamling
22. december	2010	Udbetaling af udbytte
7. februar	2011	Delårsrapport for 1. kvartal 2010/11
9. maj	2011	Delårsrapport for 2. kvartal 2010/11
25. august	2011	Delårsrapport for 3. kvartal 2010/11
30. september	2011	Afslutning på regnskabsåret 2010/11

### 2011/12

23. november	2011	Årsrapport 2010/11
20. december	2011	Generalforsamling

## Meddelelser til NASDAQ OMX Copenhagen i 2009/10

1. oktober	2009	Ny strategi styrker Ambu's globale position
15. oktober	2009	Afgørelse i Tysk patentsag
25. november	2009	Årsrapport 2008/09
16. december	2009	Ordinær generalforsamling i Ambu A/S
9. februar	2010	Delårsrapport for 1. kvartal 2009/10
7. april	2010	Chr. Augustinus Fabrikker A/S øger deres aktiebeholdning i Ambu
16. april	2010	Ændring af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen
20. april	2010	Amerikanske sundhedsmyndigheder (Food and Drug Administration-FDA) godkender Ambu's engangsvideoskop, Ambu® aScope™
5. maj	2010	Delårsrapport for 2. kvartal 2009/10
25. august	2010	Delårsrapport for 3. kvartal 2009/10
22. september	2010	Ny afgørelse i USA patentsag – Appeldomstol i Washington sender sag tilbage til distriktsdomstol i San Diego
30. september	2010	Ændring af medarbejderrepræsentation i bestyrelsen
30. september	2010	Finanskalender

# SAMFUNDSANSVAR

Ambu har altid haft fokus på ansvarlighed, og det har været Ambu's mål at skabe reel værdi for både virksomheden og det omgivende samfund gennem selskabets produkter og arbejdet med samfundsansvar. Ved at strukturere og forankre indsatsen i organisationen arbejder Ambu målrettet med at styrke sammenhængen mellem ansvarlig og værdiskabende virksomhedsdrift.

For Ambu hænger ansvarlighed og forretning uløseligt sammen. Det skyldes ikke alene, at det er Ambu's vision at redde liv og forbedre patientbehandlingen. Arbejdet med samfundsansvar bidrager også til at sikre gode samarbejdsrelationer med kunder og leverandører, øge produktionseffektiviteten og mindske spildet, reducere ikke-finansielle risici og styrke selskabets identitet og kultur.

Ambu's strukturerede arbejde med forretningsdrevet samfundsansvar tager udgangspunkt i principperne i FN's Global Compact og kan inddeles i tre overordnede fokusområder, som er særligt relevante for indsatsen i Ambu:

- Mennesker og samfund
- Omgivelser og produkter
- Forretningsetik



Arbejdet med forretningsdrevet samfundsansvar i Ambu blev i 2009/10 forankret i en CSR-enhed med deltagelse af medarbejdere fra afdelingerne Sales and Marketing, Finance, HR, Communications, R&D og Operations og med reference til Executive VP for Finance, IT and Business Systems. CSR-enheden har ansvaret for at sikre, at Ambu følger udviklingen på området, og løbende rapporterer til direktionen. En gang årligt fastlægges handlingsplaner for indsatsen i det kommende år på baggrund af en workshop med deltagelse af CSR-enheden samt repræsentanter fra de øvrige organisatoriske enheder i Ambu og repræsentanter fra Ambu's dat-

terselskaber. Derudover mødes CSR-enheden hvert kvartal og på ad hoc-basis efter behov.

På baggrund af de tre overordnede fokusområder blev der i 2009/10 udarbejdet en Corporate Guideline indeholdende ni fælles retningslinjer for arbejdet med forretningsdrevet samfundsansvar i Ambu. Derudover er den nuværende indsats inden for områderne blevet kortlagt, og der er blevet udarbejdet konkrete handlingsplaner for fremtidige aktiviteter.

## Ni fælles retningslinjer for arbejdet med samfundsansvar i Ambu

### Mennesker og samfund

#### Retningslinjer

1. Vi arbejder for at fremme mangfoldighed, og vi accepterer ikke diskrimination af medarbejdere.
2. Vi arbejder for et sikkert og sundt arbejdsmiljø.
3. Vi forbyder brug af tvangs- og børnearbejde.
4. Vi støtter lokal uddannelse.

#### Handlinger og resultater

- Der arbejdes på at øge sikkerheden i alle processer, og der foretages målinger af antallet af arbejdsrelaterede skader.
- Der foretages leverandørevalueringer med henblik på at sikre, at der ikke anvendes tvangs- og børnearbejde i leverandørkæden.
- Ved produktionsudflytninger har Ambu investeret i at styrke kompetencerne blandt medarbejdere, der er blevet afskediget.

### Omgivelser og produkter

#### Retningslinjer

5. Vi fokuserer på at reducere Ambu's miljøpåvirkning i vores arbejde med innovation samt i produktionen og distributionen af vores produkter.
6. Vi bruger materialer effektivt og stræber efter at optimere indpakning og behandling af spild.
7. Vi arbejder på at reducere energiforbruget.

#### Handlinger og resultater

- Der er arbejdet med udformningen af emballage og valg af emballagemateriale for at reducere miljøpåvirkningen i forbindelse med transport.
- Der er investeret i videokonferenceudstyr for at reducere miljøbelastningen i forbindelse med rejser.
- Der er indført printer- og kopikoncepter for at reducere antallet af print og kopier, ligesom der er investeret i IT-løsninger og optimering af produktionsudstyr med henblik på at minimere energiforbruget.

### Forretningsetik

#### Retningslinjer

8. Vi er forpligtet til at overholde lovgivning og regler i de lande, vi opererer i. I de tilfælde, hvor lovgivning og regler ikke findes, henholder vi os til internationale standarder og industrinormer.
9. Vi accepterer ikke bestikkelse eller nogen form for korruption.

#### Handlinger og resultater

- Alle ledende medarbejder har underskrevet virksomhedens Code of Conduct, og det indskærpes i Ambu's interne procedure, at lovgivning og regler skal overholdes.



# UDVIKLING AF ORGANISATION OG MEDARBEJDERE

Ambu's kunder stiller høje krav til både produkter og service, og det er derfor afgørende, at Ambu formår at udvikle og udnytte den nyeste teknologi og viden, og at virksomhedens medarbejdere er kompetente og motiverede. Ved at skabe og fastholde en virksomhedskultur, der sætter åbenhed, ansvar og direkte kommunikation højt på dagsordenen, kan Ambu leve op til kundernes forventninger og realisere de forretningsmæssige mål.

Ambu har som mål at kunne tiltrække, fastholde og udvikle medarbejdere med interesse i og evne til at opnå solide resultater og yde en stor indsats for virksomheden. Derfor motiveres medarbejderne i det daglige til at udvikle et inspirerende globalt arbejdsmiljø.

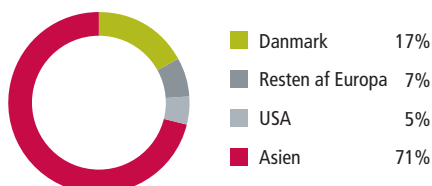
Ambu tilstræber at have en flad og fleksibel organisationsstruktur, der giver mulighed for hurtig og effektiv beslutningstagen samt mulighed for at tilpasse organisationen og gennemføre forandringer efter behov.

## En global virksomhed

Ambu arbejder løbende på at skabe en global virksomhed med en global kultur. Derfor fokuseres der på at styrke samarbejdet på tværs af organisationen på baggrund af Ambu's fælles værdier. Ambu søger på en række områder at støtte den globale mobilitet i virksomheden, og der skabes internationale karriereveje og muligheder med henblik på at øge de samlede globale erfaringer og interkulturelle kompetencer samt for at fastholde nøglemedarbejdere.

For at styrke den fælles virksomhedskultur i Ambu er der i 2009/10 gennemført en række tiltag under overskriften "One Company". Blandt disse tiltag er lanceringen af en global introduktionsplatform på Ambu's intranet, hvor nye medarbejdere hurtigt og nemt kan finde information om blandt andet strategi, værdier, produkter, organisation, praktiske spørgsmål og historie allerede inden deres første arbejdsdag. Det nye site fungerer som et selvstudie og et supplement til den øvrige introduktion og skal sikre, at nye medarbejdere finder sig til rette i Ambu og skaber værdi

## Geografisk fordeling af medarbejdere



for virksomheden hurtigst muligt. Fremover vil Ambu videreudvikle platformen, så e-learning også bliver en del af tilbuddet til nye medarbejdere.

## Gode rammer for individuel udvikling

Ambu arbejder målrettet og struktureret med udviklingen af medarbejdernes kompetencer og viden. Mens det er den enkelte medarbejders forpligtelse at tage ansvar for egen udvikling, er det Ambu's ansvar at skabe gode rammer for medarbejderne ved at sikre, at de rette udviklingsmuligheder er til stede.

I takt med globaliseringen af Ambu er det vigtigt for virksomheden, at medarbejdernes præstationer løbende vurderes og forbedres, så Ambu's konkurrenceevne opretholdes og styrkes. Derfor er der både fokus på at skabe karriereudvikling for den enkelte medarbejder og styrke Ambu's organisatoriske enheder. Ambu har indført en rapporteringsproces, som løbende giver ledelsen et overblik over, hvordan enhederne klarer sig i forhold til hinanden og Ambu som helhed.

Der udarbejdes samtidig en række konkrete performancemål og succeskriterier for de enkelte medarbejdere, som skal sikre, at Ambu når virksomhedens forretningsmæssige mål. Der følges løbende op på medarbejdernes performance og udvikling ved årlige medarbejderudviklingssamtaler, og medarbejderne vurderes og aflønnes på baggrund af deres indsats og resultater.

## Professionel ledelse

Ambu arbejder løbende på at styrke de ledelsesmæssige kompetencer i virksomheden og ledernes evne til at skabe resultater gennem udvikling af medarbejderne. Arbejdet omfatter blandt andet fastlæggelse af, hvad god ledelse er i Ambu – herunder hvilke evner og hvilken type adfærd og indstilling ledere i Ambu generelt bør besidde og udvise.

Lederudviklingen i Ambu bygger på individuelle udviklingsprogrammer og grundig indføring i Ambu's mål for god ledelse. Målet med lederudviklingen er at træne den enkelte leder i at give medarbejderne den form for ledelse, der gennem udvikling af kompetencer og engagement udvikler og fastholder talentfulde ledere og medarbejdere – og sikrer opfyldelse af de forretningsmæssige mål.



# CORPORATE GOVERNANCE

Ambu's ledelse lægger vægt på, at der udøves god selskabsledelse, og selskabets ledelsessystemer udvikles og justeres løbende således, at de afspejler ændringer i lovkrav, forretningsudviklingen og interessenternes forventninger.

I april 2010 offentliggjorde Komitèen for god selskabsledelse reviderede anbefalinger for god selskabsledelse, og NASDAQ OMX Copenhagen implementerede disse i Regler for udstedere af aktier ultimo maj 2010. De nye anbefalinger er gældende for regnskabsår, der starter den 1. januar 2010 eller senere, og Ambu vil over det kommende regnskabsår forholde sig til og indarbejde de nye anbefalinger.

Nedenstående redegørelse af baseret på de anbefalinger, der var gældende frem til maj 2010. Ambu efterlever generelt disse anbefalinger, med undtagelse af længden af valgperioden for generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen stiller forslag om, at valgperioden ændres til ét år.

## Samspil med aktionærer og andre interessenter

Ambu's ledelse ønsker og arbejder aktivt for at opretholde en god og åben kommunikation og dialog med aktionærer og øvrige interessenter. Selskabet mener, at en høj grad af åbenhed i formidlingen af oplysninger om selskabets udvikling understøtter selskabets arbejde og en fair værdiansættelse af selskabets aktier.

Dialogen med og informationen til aktionærer og interessenter finder sted via udsendelse af delårsrapporter og øvrige meddelelser fra selskabet, via telefonkonferencer i forbindelse med offentliggørelse af delårs- og årsrapporter og via møder med investorer, analytikere og pressen. Delårsrapporter og andre meddelelser er tilgængelige på Ambu's hjemmeside umiddelbart efter offentliggørelsen. Hjemmesiden indeholder desuden materiale, som anvendes i forbindelse med investorpræsentationer og telefonkonferencer. Hjemmesiden er på engelsk, men meddelelser og årsrapporter er også tilgængelige på dansk.

Aktionærerne ejer selskabet og udøver deres ret til at træffe beslutninger vedrørende Ambu på generalforsamlingerne, hvor blandt andet godkendelse af årsrapport, ændringer af vedtægterne samt valg af bestyrelsesmedlemmer og revisorer finder sted. Indkaldelse til generalforsamling offentliggøres og udsendes til de navnenoterede aktionærer mindst 14 dage forud for afholdelsen. Alle aktionærer har ret til at deltage i og stemme på generalforsamlingen, jf. vedtægterne. Aktionærer har samtidig mulighed for at afgive fuldmagt til bestyrelsen eller andre til hvert punkt på dagsordenen. Generalforsamlingen giver aktionærerne mulighed for at

stille spørgsmål til bestyrelse og direktion, ligesom aktionærerne inden for en angiven frist kan stille forslag, der ønskes behandlet på generalforsamlingen.

Selskabets vedtægter indeholder ingen grænser for ejerskab eller stemmeret. Hvis der fremsættes et tilbud om overtagelse af selskabets aktier, vil bestyrelsen – i overensstemmelse med lovgivningen – formidle tilbudet til aktionærerne ledsaget af bestyrelsens kommentarer.

Vedtægterne indeholder ingen særlige regler vedrørende ændringer af selskabets vedtægter. Det er således udelukkende aktieselskabslovens bestemmelser, der er gældende på dette område.

Bestyrelsen vurderer løbende, hvorvidt den valgte kapital- og aktiestruktur er i overensstemmelse med selskabets og aktionærernes interesser.

## Aktieklasser og stemmerettigheder

Ambu's aktiekapital er opdelt i A-aktier og B-aktier. A-aktierne, der alle ejes af efterkommere af selskabets grundlægger, har ti stemmer pr. aktie a 10 kr., mens B-aktierne har én stemme for hver aktie a 10 kr.

A-aktierne er ikke omsætningspapirer og derfor ikke noteret på NASDAQ OMX Copenhagen. Ifølge Ambu's vedtægter kan overdragelse af mere end 5% af den samlede A-aktiekapital kun ske til en kurs højere end den på NASDAQ OMX Copenhagen noterede kurs på selskabets B-aktier på overdragelsestidspunktet, såfremt erhververen tilbyder samtlige selskabets A- og B-aktionærer at købe disses aktier til samme kurs. Ambu's A-aktionærer har informeret selskabet om, at der er indgået en aktionær-overenskomst 26. maj 1987. Indholdet i aktionær-overenskomsten er beskrevet i Ambu's børsprospekt fra 1992.

Bestyrelsen har også i 2009/10 drøftet ejerstrukturen med selskabets A-aktionærer. Både A-aktionærerne og bestyrelsen har indtil videre fundet, at den nuværende ejerstruktur har været og fortsat er hensigtsmæssig for alle selskabets interessegrupper, da den medvirker til at skabe en god ramme for implementeringen af selskabets strategi og dermed tilgodeser alle aktionærer.



### Ledelsesstruktur

Ambu har en todelt ledelsesstruktur, der består af bestyrelsen og direktionen. De to organer er uafhængige af hinanden, og der er ikke sammenfald i personkredsen.

### Bestyrelsens arbejde

Bestyrelsen varetager på aktionærernes vegne den overordnede ledelse af Ambu og fastlægger selskabets mål og strategier samt godkender de overordnede budgetter og handlingsplaner – alt efter indstilling fra direktionen. Desuden fører bestyrelsen i bred forstand tilsyn med selskabet og fører kontrol med, at dette ledes på forsvarlig vis og i overensstemmelse med lovgivning og vedtægter. De generelle retningslinjer for bestyrelsens arbejde er fastlagt i en forretningsorden, som mindst en gang årligt gennemgås og tilpasses Ambu's behov. Forretningsordenen indeholder blandt andet procedurer for direktionens rapportering, bestyrelsens arbejdsform samt en beskrivelse af bestyrelsesformandens opgaver og ansvarsområder.

Bestyrelsen modtager løbende orientering om virksomhedens forhold. Orienteringen sker systematisk såvel ved møder som ved skriftlig og mundtlig løbende rapportering. Bestyrelsen modtager en fast månedlig rapportering, der blandt andet indeholder oplysninger om den økonomiske udvikling samt de væsentligste aktiviteter og dispositioner.

Der har i 2009/10 været afholdt seks ordinære bestyrelsesmøder samt et arbejds møde, hvor temaet var ledelsevaluering. Et af møderne fandt sted i Ambu's salgssdatterselskab Ambu Inc. i USA. I forbindelse med møderne har der været et afbud. Koncernledelsen deltager i bestyrelsesmøderne, hvilket sikrer, at bestyrelsen er velinformeret om selskabets drift.

Der er etableret en revisionskomité bestående af to medlemmer af bestyrelsen, Jørgen Hartzberg (formand) og Torben Ladegaard. Udover disse to medlemmer deltager bestyrelsesformanden, den administrerende direktør, økonomidirektøren samt den generalforsamlingsvalgte revisor i møderne i komiteen. Det er komiteens formål at støtte bestyrelsens arbejde med at sikre kvalitet og integritet i selskabets regnskabsaflæggelse, revision og finansielle rapportering. Samtidig fører komiteen tilsyn med regnskabs- og rapporteringsprocesser, revisionen af selskabets finansielle rapportering og den eksterne revisors arbejdsindsats og uafhængighed. Der er i 2009/10 afholdt to møder i revisionskomiteen.

### Bestyrelsens sammensætning

Ifølge Ambu's vedtægter skal bestyrelsen bestå af fire til otte generalforsamlingsvalgte medlemmer. Hertil kommer medlemmer, der vælges i henhold til den danske lovgivnings regler om repræsentation af medarbejdere i bestyrelsen. Bestyrelsen består for øjeblikket af otte medlemmer, hvoraf seks medlemmer er generalforsamlingsvalgte og to valgt af medarbejderne.

I forbindelse med indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer sker der en nøje vurdering af, hvilken viden og professionel erfaring der er behov for med henblik på at sikre tilstedeværelse af de nødvendige kompetencer i bestyrelsen. Samtidig arbejder bestyrelsen på at opnå en sammensætning, så medlemmerne bedst muligt supplerer hinanden i forhold til alder, baggrund, køn m.v. med henblik på at sikre et kompetent og alsidigt bidrag til bestyrelsesarbejdet i Ambu.

Aldersgrænsen for nyvalg er 65 år og 70 år for genvalg.



De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges af generalforsamlingen for to år ad gangen med mulighed for genvalg. Dette er ikke i overensstemmelse med anbefalingerne fra NASDAQ OMX Copenhagen, og bestyrelsen stiller på den kommende generalforsamling forslag om, at valgperioden ændres til ét år. Medarbejderrepræsentanternes valgperiode er fastsat i overensstemmelse med Aktieselskabslovens regler og er på fire år. Bestyrelsen vælger en formand og en næstformand. Oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmer findes på side 34 i årsrapporten.

De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vurderes som værende uafhængige. Næstformand for bestyrelsen, Bjørn Ragle, er ægtefælle til Dorrit Ragle, der besidder 9,0% af aktierne og 22,8% af stemmerettighederne i Ambu. Bestyrelsens formand er partner i advokatfirmaet Bech-Bruun, der i visse tilfælde yder juridisk rådgivning til Ambu. Ambu modtager også juridisk rådgivning fra anden side, og det forretningsmæssige forhold mellem Bech-Bruun og Ambu er ikke af væsentlig betydning for nogle af parterne (det samlede honorar i 2009/10 var 0,2 mio. kr.).

### Direktionen

Direktionen udpeges af bestyrelsen, der fastlægger direktionens ansættelsesvilkår. Direktionen er ansvarlig for den daglige drift af Ambu, herunder Ambu's aktivitets- og driftsmæssige udvikling og resultater samt interne anliggender. Bestyrelsens delegering af ansvar til direktionen er fastlagt i selskabets forretningsorden og i Selskabslovens regler.

Udover Ambu's direktion, som består af én person, har virksomheden en koncernledelse (executive management team), der er ansvarlig for områderne Global Sales and Marketing, Global Operations, Global Innovation samt Finance, IT og Business Systems. Ledergruppens fire medlemmer har alle titel af Executive Vice President.

### Vederlag til bestyrelse og direktion

Ambu søger at sikre, at vederlaget til bestyrelse og direktion er på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau, og at det er tilstrækkeligt til at sikre, at Ambu kan tiltrække og fastholde kompetente personer.

Hvert medlem af bestyrelsen modtager et fast årligt vederlag, og det samlede årlige vederlag til bestyrelsen godkendes af generalforsamlingen i forbindelse med godkendelse af årsrapporten. I regnskabsåret 2009/10 udgjorde vederlaget til bestyrelsens medlemmer uændret 2.250.000 kr., heraf 500.000 kr. til formanden.

Der er ikke etableret incitamentsprogrammer eller andre bonusordninger for bestyrelsen.

Aflønningen af direktionen fastlægges af bestyrelsen. Aflønningen er fastsat, så den afspejler markedsniveauet og de opnåede resultater. I 2009/10 bestod aflønningen af direktionen (én person) af en grundløn inklusive sædvanlige goder som bil, telefon, aktieoptionsordning og en kontant bonusordning. Direktionens samlede vederlag udgjorde i 2009/10 7,1 mio. kr., hvoraf 2,5 mio. kr. er bonus.

Direktionens ansættelsesforhold, herunder aflønning og fratrædelsesvilkår, vurderes at være i overensstemmelse med sædvanlig standard for

stillinger af denne karakter og medfører ikke særlige forpligtelser for selskabet.

### Evaluering af bestyrelse og direktion

Bestyrelsen gennemfører med jævne mellemrum en selvevalueringsproces med henblik på at forbedre bestyrelsens arbejde og resultater og samarbejdet med direktionen. Den seneste evaluering fandt sted i foråret 2010, og som led heri blev også corporate governance-strukturen vurderet. Der er i gangsat flere aktiviteter som følge af evalueringen – aktiviteter som skal sikre fortsat fokus på den fastlagte strategiske retning, sikre yderligere afdækning af markedsrisici og styrke de generelle kompetencer i bestyrelsen.

Evalueringsprocessen forstås af formanden for bestyrelsen.

### Risikostyring

Det er bestyrelsens opgave at kontrollere, at der sker en effektiv risikostyring, herunder at væsentlige risici identificeres, at der opbygges systemer til risikostyring, samt at der fastlægges risikopolitik og risikorammer. Politikkerne for den operationelle og finansielle risikostyring vedtages af bestyrelsen, og rapportering vedrørende væsentlige risici indgår i den løbende rapportering til bestyrelsen.

Koncernledelsen er ansvarlig for den løbende risikostyring, herunder kortlægning og vurdering af de enkelte risici, som er involveret i Ambu's forretningsaktiviteter.

For en nærmere beskrivelse af Ambu's risikoforhold henvises til side 31 i årsrapporten. Som led i styringen af virksomhedens risici er der etableret interne kontrolsystemer, som bestyrelsen mindst en gang årligt vurderer med henblik på at sikre, at disse er hensigtsmæssige og tilstrækkelige samt i overensstemmelse med god praksis på området.

### Revision

Ambu's eksterne revisor vælges af generalforsamlingen for et år ad gangen. Forud for indstilling til valg på generalforsamlingen foretager revisionskomiteen og dermed bestyrelsen en kritisk vurdering af revisors uafhængighed og kompetence m.v.

Rammerne for revisors arbejde – herunder honorering, revisionsrelaterede arbejdsopgaver samt ikke-revisionsrelaterede arbejdsopgaver – er beskrevet i en aftale.

Bestyrelsens medlemmer modtager den eksterne revisors revisionsprotokollat vedrørende revisors gennemgang af årsrapporten. Bestyrelsen gennemgår årsrapporten og revisionsprotokollatet på et møde med den eksterne revisor, og revisors observationer og væsentlige forhold fremkommet i forbindelse med revisionen diskuteres. Herudover gennemgås de væsentlige regnskabsprincipper og revisionens vurderinger.

Alle væsentlige datterselskabernes regnskaber revideres af moderselskabets revisor eller disses internationale forbindelser.

# RISIKOFORHOLD

Ambu's ledelse har fokus på at sikre, at koncernens risikoforhold til enhver tid er tilfredsstillende belyst, og at Ambu har politikker og procedurer, der sikrer en så effektiv styring af de identificerede risici som muligt.

Ambu har en række generelle og specifikke kommercielle og finansielle risici, som kan have negativ effekt på virksomhedens fremtidige vækst, aktiviteter, økonomiske stilling og resultat. Ambu arbejder løbende med at identificere disse risici og søger i videst muligt omfang at imødegå og begrænse de risici, som selskabet via egne handlinger kan påvirke. Nedenfor beskrives en række af selskabets risikofaktorer. Beskrivelsen er ikke nødvendigvis udtømmende, og der er ikke tale om en prioriteret rækkefølge.

Ambu har endvidere etableret interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

## Kommercielle risici

### Konkurrence- og markedsforhold

Hospitalers og redningstjenesters indkøb af medicotekniske produkter sker i stigende omfang via indkøbssammenslutninger og via offentlige udbud. Samtidig er der en generel tendens i retning af øgede krav til effektiviteten inden for sundhedssektoren. Disse strukturelle ændringer medfører prispress på alle medicotekniske produkter. Samtidig ser Ambu, at markedet ofte tilføres prisbillige kopiprodukter.

Ambu's mulighed for at leve op til de fastsatte økonomiske mål er blandt andet afhængig af virksomhedens evne til at positionere sine produkter på en sådan måde, at den afgørende salgsparemet ikke alene er prisen.

Sundhedssektoren er påvirket af den globale krise og effekten af denne, men Ambu har i 2009/10 kun i begrænset omfang og på enkeltmarkeder mærket effekten af opbremsningen i verdensøkonomien, som forventes at være i bedring i 2010/11. Situationen følges nøje, særligt med henblik på at konstatere eventuelle ændrede samhandelsmønstre.

Ambu har i løbet af 2009/10 overført produktion til Malaysia fra Danmark, og den resterende del af den danske produktion overføres til Malaysia i 2010/11, således at al produktion ved udgangen af 2011 vil foregå i Kina og Malaysia. Dette medfører reducerede produktionsomkostninger og øger Ambu's muligheder for at imødegå fremtidig priskonkurrence.

### Produktudvikling

Ambu's mulighed for at realisere sine strategiske mål er afhængig af selskabets evne til i tilstrækkelig højt tempo at udvikle produkter, der er unikke og af høj kvalitet, og samtidig opnå differentierede priser. Der er etableret udviklingsafdeling i Malaysia i 2009/10 og produktudvikling foregår nu i Danmark, Kina og Malaysia. Ambu arbejder målrettet med at forbedre eksisterende produkter og udvikle nye produkter og i bred forstand at styrke selskabets evne til at skabe innovation. Der afholdes således løbende betydelige beløb til produktudvikling og markedsføring af nye produkter, og forudsætningen for at nå de opstillede mål er, at produkterne opnår markedsmæssig succes.

### Evne til at tiltrække og fastholde -medarbejdere

For fortløbende at kunne udvikle innovative produkter og sikre tilfredsstillende økonomiske resultater er det nødvendigt globalt at kunne tiltrække og udvikle de rette medarbejdere. Ambu har indtil nu kunnet tiltrække de ønskede medarbejdere. Med henblik på fortsat at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere med de rette kompetencer fokuserer Ambu på udviklingen af den enkelte medarbejder, på løbende karriereudvikling og på at give medarbejderne en betydelig grad af ansvar.

### Varemærker, branding og patenter

Selskabets logo og navn skaber sammenhæng mellem virksomheden og dens produkter og gør virksomheden let genkendelig for kunder og interessenter. Ambu-navnet anvendes som en del af alle produktnavne, og den aktive branding af produkterne skal medvirke til at sikre, at der ikke sker plagiering af selskabets produkter. Der er udarbejdet en brandingstrategi og en brandingmanual til sikring af en ensartet branding i alle koncernselskaber.

Det er selskabets politik at patentbeskytte de produkter, der har en høj markedsmæssig værdi, og som er centrale for Ambu's fortsatte vækst. Inden for den medicotekniske branche er der ofte divergerende opfattelser af, om der i en given situation foreligger patentbeskyttelse, hvorfor eventuelle patentretssager vil kunne medføre væsentlige omkostninger for at beskytte Ambu's ret eller forsvare Ambu mod påståede patentkrænkelser. Da det er Ambu's ambition at lancere flere helt nye produkter i årene



fremover, øges også risikoen for patentsager. For at minimere risikoen for patentsager foretager Ambu inden påbegyndelse af et projekt en grundig undersøgelse af, om der findes patenter inden for det pågældende projektområde.

### Produktion og kvalitet

Der er risiko for driftsforstyrrelser eller driftsafbrydelser på Ambu's produktionsenheder, hvilket vil kunne påvirke virksomhedens leveringsevne. En række aktiviteter – herunder brandsikring og opbygning af lagre af en vis minimumsstørrelse – er med til at begrænse denne risiko.

Ambu's produktion er i al væsentlighed placeret i Kina og Malaysia. I forbindelse med placeringen af selskabets produktionsenheder er der foretaget en risikovurdering, som blandt andet omfatter vurdering af risikoen for naturkatastrofer, politiske forhold, muligheden for at tiltrække medarbejdere med de nødvendige kvalifikationer samt valutakursrisiko.

I takt med væksten i omsætningen sker der en løbende vurdering af produktionskapaciteten, og der gennemføres løbende udbygning af produktionsenhederne, så den nødvendige kapacitet er til rådighed.

Ambu's produkter anvendes oftest i kritiske situationer, og kvaliteten af selskabets produkter er afgørende for at opnå fremtidig forretningsmæssig succes. Med henblik på at varetage brugerbehov og minimere patienternes risici foretages der i forbindelse med produktudvikling og produktion risikovurderinger, kliniske afprøvninger og procesvalidering. Ambu lever op til FDA- og CE-kravene, hvorfor virksomheden løbende forholder sig til disse standarder.

### Forsikringsforhold

Selskabets forsikringspolitik fastlægger de overordnede rammer for omfang og styring af selskabets forsikringsmæssige risici. Forsikringspolitikken giver retningslinjer for koncernens sikrings- og forsikringsforhold på baggrund af en Risk Management-model, hvor faserne risikoafgrænsning, risikoanalyse, risikovurdering, risikobegrænsning, risikofinansiering og risikopfølgning gennemløbes.

Forsikringsforholdene og de forsikringsmæssige risici vurderes årligt i samarbejde med internationale forsikringsrådgivere.

Ud over lovpligtige forsikringer er der tegnet forsikringer mod produktansvar og driftstab. Ejendomme, driftsmateriel og varelager er på allrisk basis forsikret til genanskaffelsesværdi.

### Miljø

Ambu søger i udøvelsen af sin virksomhed at vurdere og begrænse de miljømæssige påvirkninger og både direkte og indirekte at bidrage til et bæredygtigt miljø. Ambu har indarbejdet miljøhensyn i den samlede livscyklus for produkterne omfattende udvikling, produktion, distribution, brugen af selskabets produkter samt bortskaffelse af affaldsprodukter. I forbindelse med produktionen tilstræbes det at reducere belastningen af miljøet ved at minimere brugen af materialer og elektricitet samt ved at minimere emissionen fra virksomhedens processer.

Ambu's direkte påvirkning af miljøet er beskedent. De væsentligste miljöpåvirkninger i relation til Ambu's produktion forekommer i forbindelse med forbrug af energi, råvarer og heraf afledte materialespild. Der anvendes PVC i visse af Ambu's produkter. Ambu leverer sine affaldsprodukter til godkendte affaldsbehandlere.

I forbindelse med opvarmning og nedkøling af selskabets bygninger, forbrug af elektricitet samt vand lægges der vægt på at vælge miljømæssigt fornuftige løsninger.

Produktionsenhederne i Kina og Malaysia følger generelt de samme retningslinjer, der er indeholdt i den miljølovgivning, som danske produktionsenheder er underlagt.

Ambu er ikke involveret i miljøsager. Ambu er ikke omfattet af reglerne om miljøgodkendelse og lov om aflæggelse af "grønne regnskaber".

## Finansielle risici

Udviklingen i Ambu's resultat og egenkapital er påvirket af en række finansielle risici, herunder valuta-, rente-, likviditets- og kreditrisici.

Ambu har centraliseret styringen af finansielle risici i koncernens finansfunktion, der samtidig fungerer som servicecenter for alle dattervirksomheder.

Ambu forsøger i størst mulig omfang at afdække finansielle risici og anvender hertil afledte finansielle instrumenter, primært valuta- og renteswaps samt termins- og optionskontrakter til afdækning af en række af de finansielle risici, der kan henføres til koncernens kommercielle aktiviteter. Generelt vælges den mindst komplicerede risikoafdækningsmetode. Koncernen foretager ikke spekulative dispositioner.

De finansielle risici og styringen heraf er uddybet i note 13, 16 og 20.

## Kontrol- og risiko-styringsystemer

Ambu's interne kontrol- og risikostyringsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen kan beskrives som følger:

### Kontrolmiljø

Bestyrelsen har oprettet en revisionskomité hovedsageligt for at assistere bestyrelsen med at overvåge henholdsvis regnskabsaflæggelsen og effektiviteten af interne kontrol- og risikostyringsystemer. Revisionskomiteen rapporterer til den samlede bestyrelse. Ansvar for den daglige opretholdelse af et effektivt kontrolmiljø og internt kontrol- og risikostyringsystem i forbindelse med regnskabsaflæggelsen ligger hos direktionen. Ledere på forskellige niveauer er ansvarlige inden for deres respektive områder.

Ansvar og beføjelser er defineret i bestyrelsens instruktioner til direktionen, politikker og procedurer. Bestyrelsen godkender Ambu's valuta- og finanspolitik, rammerne for risikostyringen samt virksomhedens kodeks for forretningsførelse. Direktionen godkender andre politikker og procedurer, og de ansvarlige funktioner udsteder retningslinjer og fører tilsyn med anvendelsen af alle politikker og procedurer. Ambu's regnskabspraksis og procedurer for regnskabsaflæggelsen fremgår af en regnskabsmanual, der er tilgængelig for relevante økonomimedarbejdere. Den organisatoriske struktur og de interne retningslinjer udgør kontrolmiljøet sammen med love og andre regler.

### Risikovurdering

Der er relativt større risiko for fejl i forbindelse med de poster i regnskabet, der er baseret på skøn eller genereres gennem komplekse processer, end for andre poster. En risikovurdering med det formål at identificere disse poster koordineres af virksomhedens interne controlling. Der blev i 2008/09 gennemført et risikostyringsprojekt, hvor formålet var at identificere de væsentligste operationelle risici og risici knyttet til human resources. Gennemførelsen af projektet resulterede i, at der blev udarbejdet en prioriteret risikooversigt, og for de fem væsentligste risici blev der udarbejdet handlingsplaner, der skal sikre, at den potentielle risiko minimeres. Risikooversigten opdateres årligt, og der udarbejdes handlingsplaner for at minimere risikoen på de væsentligste risikoområder.

### Kontrolaktiviteter

Målet med kontrolaktiviteterne er at forhindre, opdage og korrigere eventuelle fejl og uregelmæssigheder. Aktiviteterne er integreret i Ambu's regnskabs- og rapporteringsprocedurer og omfatter blandt andet procedurer for attestation, autorisation, godkendelse, afstemning, analyser af resultater, adskillelse af uforenelige funktioner, kontroller vedrørende it-applikationer og de generelle IT-kontroller.

Ambu har indført standarder for intern kontrol, dvs. standarder for kontrolaktiviteter vedrørende regnskabsaflæggelsen. Målet med disse standarder er at give sikkerhed for og opretholde et ensartet niveau for intern kontrol vedrørende regnskabsaflæggelsen i hele Ambu. Der er en klar organisationsstruktur i Ambu, hvor alle datterselskabernes økonomifunktioner også har en reference til koncernens økonomidirektør, og herudover har en central koncernfunktion ansvar for controlling af den finansielle rapportering fra datterselskaberne.

### Information og kommunikation

Ambu opretholder informations- og kommunikationssystemer for at sikre, at regnskabsaflæggelsen er korrekt og fuldstændig. Regnskabsmanualen og andre rapporteringsinstruktioner opdateres, herunder budget- og månedsafslutningsprocedurer, når det er nødvendigt, og gennemgås mindst én gang om året. Disse er sammen med andre politikker, der er relevante for intern kontrol vedrørende regnskabsaflæggelsen, såsom politik for kreditgivning og anlægsinvesteringer, tilgængelige på Ambu's intranet for relevante medarbejdere.

### Overvågning

Ambu anvender et omfattende økonomisystem til overvågning af selskabets resultater, og dette gør det muligt på et tidligt tidspunkt at opdage og korrigere eventuelle fejl og uregelmæssigheder i regnskabsaflæggelsen, herunder konstaterede svagheder i de interne kontroller, manglende overholdelse af procedurer og politikker m.v. Ambu anvender ensartede IFRS-regler som anført i selskabets regnskabsmanual. Regnskabsmanualen omfatter regnskabs- og vurderingsprincipper samt rapporteringsinstruktioner og skal nøje følges af alle selskaber i koncernen. Manualen opdateres og gennemgås løbende. Der indhentes årligt formelle bekræftelser om overholdelse af regnskabsmanualen samt andre koncernpolitikker, de såkaldte regnskabsberklæringer, fra alle dattervirksomheder.

Udførlige månedsvise regnskabsdata rapporteres fra alle koncernvirksomheder. Disse finansielle data analyseres og overvåges på koncern- og selskabsniveau samt på andre driftsmæssige niveauer.

# BESTYRELSE, DIREKTION OG KONCERNLEDELSE

## Bestyrelse

### N.E. Nielsen, født 1948

Advokat  
Formand for bestyrelsen  
Indtrådt i bestyrelsen i 1999, genvalgt i 2008

#### *Bestyrelsesformand i:*

Charles Christensen A/S  
Danica-Elektronik A/S  
Gammelrand Holding A/S  
InterMail A/S  
MK af 2010 A/S  
Pele Holding A/S  
P.O.A. Ejendomme A/S  
Satair A/S  
SCF Technologies A/S  
Torm A/S

#### *Bestyrelsesmedlem i:*

Weibel Scientific A/S  
alle med tilhørende selskaber

#### *Særlige kompetencer:*

Generel ledelse bl.a. som formand for børsnoterede selskaber med international forretning samt selskabsretlige forhold.

### Bjørn Ragle, født 1945

Næstformand for bestyrelsen  
Indtrådt i bestyrelsen i 1987, genvalgt i 2009

#### *Formand for bestyrelsen for:*

Kimet Invest A/S

#### *Særlige kompetencer:*

Salg og forretningsudvikling samt HR.

### Jørgen Hartzberg, født 1950

Indtrådt i bestyrelsen i 1999, genvalgt i 2008

#### *Bestyrelsesmedlem i:*

WindowMaster A/S

#### *Særlige kompetencer:*

Generel ledelse med fokus på forretningsudvikling samt køb og salg af virksomheder.

### Anne-Marie Jensen, født 1955

Documentation Assistant  
Indtrådt i bestyrelsen i 2002  
Medarbejdervalgt.

### Torben Ladegaard, født 1953

Koncerndirektør i FOSS A/S  
Indtrådt i bestyrelsen i 1999, genvalgt i 2008

#### *Bestyrelsesmedlem i:*

Diverse selskaber i FOSS-koncernen

#### *Særlige kompetencer:*

Generel ledelse i internationale og højteknologiske virksomheder med særlig fokus på forretnings- og produktudvikling samt Business-to-Business marketing og salg.

### Anne Blanksø Pedersen, født 1965

Category Manager  
Indtrådt i bestyrelsen i 2009  
Medarbejdervalgt

### John Stær, født 1951

Adm. direktør i Satair A/S  
Indtrådt i bestyrelsen i 1998, genvalgt i 2009

#### *Bestyrelsesmedlem i:*

Diverse selskaber i Satair-koncernen

#### *Særlige kompetencer*

Generel ledelse, herunder ledelse af internationale aktiviteter, køb og salg af virksomheder samt økonomistyring.

### Anders Williamsson, født 1954

Managing Director  
Indtrådt i bestyrelsen i 2006, genvalgt i 2008

#### *Bestyrelsesformand i:*

Aerocrine AB  
Jolife AB  
Provinsbanken i Helsingborg  
Biomain AB  
Nano Bridging Molecules S.A.  
AAA Teamwork AB  
Fade Hook & Draw AB

#### *Bestyrelsesmedlem i:*

HTL-Strefa S.A.  
Tigran Technologies AB  
HIF (Helsingborgs Idrættssforening)

#### *Særlige kompetencer:*

Generel ledelse med lang erfaring med internationale virksomheder inden for Life Science, specielt på det amerikanske marked.

## Direktion

### Lars Marcher, født 1962

Administrerende direktør  
Ansæt i Ambu i oktober 2008

#### Bestyrelsesmedlem i:

Danish American Business Forum (næstformand)  
DI's Internationale Markedsudvalg  
Dansk Industri – Sundhedspolitisk Udvalg

#### Bestyrelsesformand i:

Datterselskaber i Ambu koncernen.

## Koncernledelse

### Lars Marcher

Administrerende direktør

### Anders Arvai

Executive Vice President, Finance,  
IT & Business Systems

### Lars Rønn

Executive Vice President, Global Sales and Marketing

### Bjarne Nørgaard Sørensen

Executive Vice President, Global Operations

### Henrik Wendler

Executive Vice President, Global Innovation

## Bestyrelsens og direktionens aktiebesiddelser

	Antal aktier		
	pr. 30. september 2010	Salg i 2009/10	Køb i 2009/10
<b>Bestyrelse</b>			
N. E. Nielsen	6.640	0	0
Bjørn Ragle	0	0	0
Jørgen Hartzberg	100.620	0	0
Anne-Marie Jensen	906	0	0
Torben Ladegaard	2.700	0	0
Anne Blanksø Pedersen	344	0	0
John Stær	700	0	0
Anders Williamsson	1.000	0	0
<b>Direktion</b>			
Lars Marcher	3.331	0	3.331

# PÅTEGNINGER

## Ledelsespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. oktober 2009 - 30. september 2010 for Ambu A/S.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig og de udførelse regnskabsmæssige skøn for forsvarlige. Årsregnskabet giver derfor efter vores opfattelse et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2010 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. oktober 2009 - 30. september 2010 i overensstemmelse med den valgte regnskabspraksis.

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

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Ballerup, den 24. november 2010

### Direktion

Lars Marcher  
Adm. direktør

### Bestyrelse

N.E. Nielsen  
Formand

Bjørn Ragle  
Næstformand

Jørgen Hartzberg

Anne-Marie Jensen

Torben Ladegaard

Anne Blanksø-Petersen

John Stær

Anders Williamsson

## Revisionspåtegning afgivet af selskabets uafhængige revisor

### Til aktionærene i Ambu A/S

Vi har revideret årsrapporten for Ambu A/S for regnskabsåret 1. oktober 2009 - 30. september 2010 omfattende beretninger, ledelsespåtegning, resultatopgørelse, opgørelse over totalindkomst, balance, pengestrømsopgørelse, egenkapitalopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis for såvel koncernen som selskabet. Årsrapporten aflægges efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og i overensstemmelse med yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

### Ledelsens ansvar for årsrapporten

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge et koncernregnskab og årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med ovenfor nævnte lovgivning og regnskabsstandarder samt for at udarbejde en ledelsesberetning, der giver en retvisende redegørelse i overensstemmelse med danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber. Dette ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

### Revisors ansvar og den udførte revision

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsrapporten på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale og danske revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsrapporten. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsrapporten, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved denne risikovurdering overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for virksomhedens udarbejdelse og aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede samt for udarbejdelse af en ledelsesberetning, der indeholder en retvisende redegørelse, med henblik på at udforme revisionshandlingerne, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige samt en vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

### Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2010 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. oktober 2009 - 30. september 2010 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber. Det er endvidere vores opfattelse, at ledelsesberetningen giver en retvisende redegørelse i overensstemmelse med danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

København, den 24. november 2010

PricewaterhouseCoopers  
Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

Allan Vestergaard Andersen  
Statsautoriseret revisor

Torben Jensen  
Statsautoriseret revisor



# REGNSKAB

Resultatopgørelse . . . . .	39
Opgørelse af totalindkomst . . . . .	39
Balance . . . . .	40
Pengestrømsopgørelse . . . . .	42
Egenkapitalopgørelse . . . . .	43
Noter . . . . .	44

## Noteoversigt

Note 1 Anvendt regnskabspraksis . . . . .	44
Note 2 Oplysning om aktiviteternes geografiske fordeling . . . . .	50
Note 3 Personaleudgifter, aktiebaseret aflønning og afskrivninger . . . . .	50
Note 4 Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer . . . . .	52
Note 5 Finansindtægter . . . . .	52
Note 6 Finansudgifter . . . . .	52
Note 7 Skat af årets resultat . . . . .	53
Note 8 Aktiver i datterselskaber . . . . .	53
Note 9 Immaterielle aktiver . . . . .	54
Note 10 Materielle aktiver . . . . .	56
Note 11 Aktiekapital og egne aktier . . . . .	58
Note 12 Varebeholdninger . . . . .	58
Note 13 Tilgodehavender . . . . .	59
Note 14 Hensættelse til udskudt skat . . . . .	60
Note 15 Selskabsskat . . . . .	60
Note 16 Kreditinstitutter . . . . .	61
Note 17 Pantsætninger . . . . .	63
Note 18 Operationel leasing . . . . .	63
Note 19 Nærtstående parter . . . . .	63
Note 20 Finansielle instrumenter . . . . .	64
Note 21 Andre driftsudgifter . . . . .	65
Note 22 Eventualforpligtelser . . . . .	65
Note 23 Finansiering af anlægskøb . . . . .	66
Note 24 Efterfølgende begivenheder . . . . .	66
Note 25 Virksomhedskøb . . . . .	66
Note 26 Særlige poster . . . . .	66

## Resultatopgørelse 1. oktober - 30. september

1.000 kr.	Note	Koncern		Moderselskab	
		2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
Nettoomsætning	2	939.688	876.931	697.869	646.317
Produktionsomkostninger	3, 12	(429.201)	(416.342)	(455.472)	(439.556)
<b>Bruttoresultat</b>		<b>510.487</b>	<b>460.589</b>	<b>242.397</b>	<b>206.761</b>
Salgsomkostninger	3	(204.818)	(184.315)	(48.810)	(40.778)
Udviklingsomkostninger	3	(32.817)	(29.286)	(32.817)	(29.286)
Ledelse og administration	3, 4	(149.970)	(133.009)	(83.829)	(69.602)
Andre driftsudgifter	3, 21	(4.541)	(3.654)	(3.398)	(2.511)
<b>Primær drift (EBIT), før særlige poster</b>		<b>118.341</b>	<b>110.325</b>	<b>73.543</b>	<b>64.584</b>
Særlige poster	26	(2.517)	(33.971)	(2.517)	(33.971)
<b>Primær drift (EBIT)</b>		<b>115.824</b>	<b>76.354</b>	<b>71.026</b>	<b>30.613</b>
Finansindtægter	5	6.912	5.374	4.907	11.753
Finansudgifter	6	(6.668)	(8.042)	(5.319)	(7.402)
<b>Resultat før skat (PBT)</b>		<b>116.068</b>	<b>73.686</b>	<b>70.614</b>	<b>34.964</b>
Skat	7	(32.013)	(17.922)	(14.920)	(7.954)
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>84.055</b>	<b>55.764</b>	<b>55.694</b>	<b>27.011</b>
<b>Overskudsdisponering</b>					
Foreslået udbytte for året		29.691	17.814	29.691	17.814
Overført til/fra egenkapital		54.364	37.950	26.003	9.197
		<b>84.055</b>	<b>55.764</b>	<b>55.694</b>	<b>27.011</b>
<b>Resultat pr. aktie i kr.</b>	11				
Resultat pr. aktie (EPS)		7,16	4,73		
Udvandet resultat pr. aktie (EPS-D)		7,08	4,73		

### Opgørelse af totalindkomst

Årets resultat	84.055	55.764	55.694	27.011
Kursregulering i udenlandske datterselskaber	16.049	(11.168)	2.360	(5.170)
Skat af kursregulering i udenlandske datterselskaber	(1.292)	1.292	(1.292)	1.292
Periodens dagsværdi regulering				
Afgang indregnet i finansielle poster	(645)	328	(645)	328
Tilgang vedrørende sikringsinstrumenter	2.025	(5.995)	2.025	(5.995)
Skat af sikringstransaktioner	(345)	1.417	(345)	1.417
<b>Totalindkomst</b>	<b>99.847</b>	<b>41.638</b>	<b>57.796</b>	<b>18.882</b>

## Balance 30. september

Aktiver	Note	Koncern		Moderselskab	
		30.09.10	30.09.09	30.09.10	30.09.09
1.000 kr.					
<b>Langfristede aktiver</b>					
<b>Immaterielle aktiver</b>	9, 25				
Færdiggjorte udviklingsprojekter		46.355	27.609	46.355	27.609
Rettigheder		20.672	22.325	19.026	20.071
Goodwill		146.007	144.614	143.128	141.735
Udviklingsprojekter under udførelse		5.802	25.710	5.802	25.710
		<b>218.836</b>	<b>220.258</b>	<b>214.311</b>	<b>215.125</b>
<b>Materielle aktiver</b>	10, 25				
Grunde og bygninger		69.382	60.011	31.630	32.774
Produktionsanlæg og maskiner		79.575	83.088	17.925	40.727
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		29.334	23.243	20.978	16.635
Forudbetalt og anlæg under opførelse		20.571	11.245	1.701	6.088
		<b>198.862</b>	<b>177.587</b>	<b>72.234</b>	<b>96.224</b>
<b>Andre langfristede aktiver</b>					
Aktier i datterselskaber	8	-	-	65.996	65.996
Tilgodehavende i datterselskaber		-	-	5.022	5.022
Udskudt skatteaktiv	14	2.755	2.986	0	0
		<b>2.755</b>	<b>2.986</b>	<b>71.018</b>	<b>71.018</b>
<b>Langfristede aktiver i alt</b>		<b>420.453</b>	<b>400.831</b>	<b>357.563</b>	<b>382.367</b>
<b>Kortfristede aktiver</b>					
<b>Varebeholdninger</b>					
Varebeholdninger	12	201.088	156.003	67.340	63.745
<b>Tilgodehavender</b>	13				
Tilgodehavende fra salg		216.559	192.957	38.950	41.161
Tilgodehavende hos datterselskaber		-	-	245.013	178.679
Andre tilgodehavender		13.994	12.261	2.944	2.755
Forudbetalt selskabsskat	15	277	2.305	0	1.380
		<b>230.830</b>	<b>207.523</b>	<b>286.907</b>	<b>223.975</b>
Likvide beholdninger		23.500	17.308	0	0
<b>Kortfristede aktiver i alt</b>		<b>455.418</b>	<b>380.834</b>	<b>354.247</b>	<b>287.720</b>
<b>AKTIVER I ALT</b>		<b>875.871</b>	<b>781.664</b>	<b>711.810</b>	<b>670.087</b>

## Balance 30. september

Passiver	Note	Koncern		Moderselskab	
		30.09.10	30.09.09	30.09.10	30.09.09
1.000 kr.					
<b>Egenkapital</b>					
Aktiekapital		118.763	118.763	118.763	118.763
Overkurs ved emission		4.046	4.046	4.046	4.046
Reserve for sikringstransaktioner		(1.807)	(2.842)	(1.807)	(2.842)
Reserve for valutakursregulering		(17.311)	(12.144)	0	0
Foreslået udbytte		29.690	17.814	29.690	17.814
Overført resultat		428.214	353.985	237.896	212.025
<b>Egenkapital i alt</b>	11	<b>561.596</b>	<b>479.621</b>	<b>388.588</b>	<b>349.806</b>
<b>Forpligtelser</b>					
<b>Langfristede forpligtelser</b>					
Kreditinstitutter	16	44.149	57.253	43.788	56.893
Hensættelse til udskudt skat	14	20.546	16.237	25.886	25.016
<b>Kortfristede forpligtelser</b>					
Kortfristet andel af langfristet gæld	16	14.423	16.191	14.423	15.847
Bankgæld		74.579	65.036	64.322	51.560
Leverandører af varer og tjenesteydelser		41.259	44.569	23.106	27.268
Gæld til datterselskaber		0	0	88.497	84.130
Selskabsskat	15	14.412	4.414	11.948	0
Anden gæld		104.907	98.343	51.252	59.567
<b>Forpligtelser i alt</b>		<b>314.275</b>	<b>302.043</b>	<b>323.222</b>	<b>320.281</b>
<b>PASSIVER I ALT</b>		<b>875.871</b>	<b>781.664</b>	<b>711.810</b>	<b>670.087</b>
Pantsætninger	17				
Operationel leasing	18				
Nærtstående parter	19				
Finansielle instrumenter	20				
Andre driftsudgifter	21				
Eventualforpligtelser	22				
Finansiering af anlægskøb	23				
Efterfølgende begivenheder	24				
Virksomhedskøb	25				
Særlige poster	26				

## Pengestrømsopgørelse 1. oktober - 30. september

1.000 kr.	Note	Koncern		Moderselskab	
		2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
Årets resultat		84.055	55.764	55.694	27.011
Reguleringer	A	96.863	80.122	59.026	43.716
Ændring i driftskapital	B	(65.065)	(5.459)	(81.829)	25.754
<b>Pengestrømme fra drift før finansielle poster</b>		<b>115.853</b>	<b>130.427</b>	<b>32.891</b>	<b>96.481</b>
Renteindbetalinger og lignende		6.912	5.100	4.907	11.753
Renteudbetalinger og lignende		(6.668)	(7.768)	(5.319)	(7.402)
<b>Pengestrømme fra ordinær drift</b>		<b>116.097</b>	<b>127.759</b>	<b>32.479</b>	<b>100.832</b>
Betalt selskabsskat		(17.442)	(14.744)	(2.358)	(7.681)
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		<b>98.655</b>	<b>113.015</b>	<b>30.121</b>	<b>93.151</b>
Køb af anlægsaktiver	23	(67.619)	(55.600)	(31.389)	(46.875)
Salg af anlægsaktiver		0	636	25.578	9.800
Akkvisitioner		0	(40.541)	0	(40.541)
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		<b>(67.619)</b>	<b>(95.505)</b>	<b>(5.811)</b>	<b>(77.616)</b>
<b>Frit cash flow</b>		<b>31.036</b>	<b>17.510</b>	<b>24.310</b>	<b>15.535</b>
Optagelse / afdrag på langfristet gæld		(11.296)	25.475	(14.529)	25.807
Forskydning i kortfristet bankgæld		8.546	(23.926)	12.762	(23.528)
Udbytte datterselskaber		0	0	0	0
Køb Ambu A/S aktier		(4.729)	0	(4.729)	0
Betalt udbytte		(17.814)	(17.814)	(17.814)	(17.814)
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		<b>(25.293)</b>	<b>(16.265)</b>	<b>(24.310)</b>	<b>(15.535)</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>5.743</b>	<b>1.245</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Likvider primo		17.308	16.289	0	0
Kursregulering af likvider		449	(226)	0	0
<b>Likvider ultimo</b>		<b>23.500</b>	<b>17.308</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Note A: Reguleringer</b>					
Afskrivninger		60.553	55.878	40.296	37.602
Regulering, optionsordninger		4.541	3.654	3.398	2.511
Renter og lignende, netto		(244)	2.668	412	(4.351)
Skat af årets resultat		32.013	17.922	14.920	7.954
		<b>96.863</b>	<b>80.122</b>	<b>59.026</b>	<b>43.716</b>
<b>Note B: Ændring i driftskapital</b>					
Ændring i varebeholdninger		(36.179)	1.222	(3.595)	(7.880)
Ændring i tilgodehavender		(20.500)	(10.967)	2.022	(2.364)
Forskydning i mellemværender med koncernselskaber		0	0	(61.967)	19.775
Ændring i leverandørgæld m.v.		(8.386)	4.286	(18.289)	16.223
		<b>(65.065)</b>	<b>(5.459)</b>	<b>(81.829)</b>	<b>25.754</b>

## Egenkapitalopgørelse

### Koncern

1.000 kr.	Aktiekapital	Overkurs ved emission	Reserve for sikrings-transaktioner	Reserve for valutakurs-regulering	Overført resultat	Foreslået udbytte	I alt
<b>Egenkapital 1. oktober 2008</b>	<b>118.763</b>	<b>4.046</b>	<b>1.408</b>	<b>(6.143)</b>	<b>316.124</b>	<b>17.814</b>	<b>452.012</b>
Jf. opgørelse af totalindkomst			(4.250)	(11.168)	57.056		41.638
Aktieoptioner					3.654		3.654
Køb egne aktier							-
Udloddet udbytte						(17.814)	(17.814)
Udbytte, egne aktier					131		131
Foreslået udbytte					(17.814)	17.814	
<b>Egenkapital 30. september 2009</b>	<b>118.763</b>	<b>4.046</b>	<b>(2.842)</b>	<b>(17.311)</b>	<b>359.151</b>	<b>17.814</b>	<b>479.621</b>
Jf. opgørelse af totalindkomst			1.035		98.812		99.847
Aktieoptioner					4.541		4.541
Køb af egne aktier					(4.729)		(4.729)
Udloddet udbytte						(17.814)	(17.814)
Udbytte, egne aktier					131		131
Foreslået udbytte					(29.691)	29.691	-
<b>Egenkapital 30. september 2010</b>	<b>118.763</b>	<b>4.046</b>	<b>(1.807)</b>	<b>(17.311)</b>	<b>428.214</b>	<b>29.690</b>	<b>561.597</b>

### Moderselskab

1.000 kr.	Aktiekapital	Overkurs ved emission	Reserve for sikrings-transaktioner	Reserve for valutakurs-regulering	Overført resultat	Foreslået udbytte	I alt
<b>Egenkapital 1. oktober 2008</b>	<b>118.763</b>	<b>4.046</b>	<b>1.408</b>	<b>-</b>	<b>204.065</b>	<b>17.814</b>	<b>346.096</b>
Jf. opgørelse af totalindkomst			(4.250)		23.132		18.882
Aktieoptioner					2.511		2.511
Køb egne aktier							-
Udloddet udbytte						(17.814)	(17.814)
Udbytte, egne aktier					131		131
Foreslået udbytte					(17.814)	17.814	-
<b>Egenkapital 30. september 2009</b>	<b>118.763</b>	<b>4.046</b>	<b>(2.842)</b>	<b>-</b>	<b>212.025</b>	<b>17.814</b>	<b>349.806</b>
Jf. opgørelse af totalindkomst			1.035		56.761		57.796
Aktieoptioner					3.398		3.398
Køb af egne aktier					(4.729)		(4.729)
Udloddet udbytte						(17.814)	(17.814)
Udbytte, egne aktier					131		131
Foreslået udbytte					(29.691)	29.691	-
<b>Egenkapital 30. september 2009</b>	<b>118.763</b>	<b>4.046</b>	<b>(1.807)</b>	<b>-</b>	<b>237.896</b>	<b>29.690</b>	<b>388.588</b>



## Note 1. Anvendt regnskabspraksis

Ambu A/S er et aktieselskab hjemmehørende i Danmark. Årsrapporten for perioden 1. oktober 2009 - 30. september 2010 omfatter både koncernregnskab for Ambu A/S og dets datterselskaber (koncernen) samt separat årsregnskab for moderselskabet.

Årsrapporten for Ambu A/S for 2009/10 aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede virksomheder.

### Grundlag for udarbejdelse

Årsrapporten præsenteres i DKK afrundet til nærmeste 1.000 DKK.

Årsrapporten er udarbejdet efter det historiske kostprincip, bortset fra afledte finansielle instrumenter, der måles til dagsværdi.

Langfristede aktiver og afhændelsesgrupper bestemt for salg måles til den laveste værdi af regnskabsmæssig værdi før den ændrede klassifikation eller dagsværdi fratrukket salgskostninger.

Den anvendte regnskabspraksis, som er beskrevet nedenfor, er anvendt konsistent i regnskabsåret og for sammenligningstillene.

### Ny regnskabsregulering

Med virkning fra regnskabsåret 2009/10 har Ambu implementeret alle relevante nye og opdaterede regnskabsstandarder, som er udstedt af IASB gældende pr. 1. oktober 2009. Implementeringen af disse nye og opdaterede regnskabsstandarder har ikke haft væsentlig beløbsmæssig effekt på opgørelsen af Ambu's resultat, aktiver og forpligtelser samt egenkapital i forbindelse med regnskabsaflæggelsen for de præsenterede regnskabsår.

Der foreligger ikke nogen regnskabsstandarder, der skal implementeres i regnskabsåret 2010/11, der vil få væsentlig beløbsmæssig effekt på opgørelsen af Ambu's resultat, aktiver og forpligtelser samt egenkapital i forbindelse med regnskabsaflæggelsen for 2010/11.

### Ledelsens skøn

Opgørelsen af den regnskabsmæssige værdi af visse aktiver og forpligtelser kræver skøn over, hvorledes fremtidige begivenheder påvirker værdien af disse aktiver og forpligtelser på balancedagen. Skøn, der er væsentlige for regnskabsaflæggelsen, foretages bl.a. ved opgørelsen af nedskrivninger, levetider og restværdier på langfristede aktiver.

De anvendte skøn er baseret på forudsætninger, som ledelsen vurderer er forsvarlige, men som i sagens natur er forbundet med usikkerhed. Forudsætningerne kan være ufuldstændige eller unøjagtige, og uventede begivenheder eller omstændigheder kan opstå. Endvidere er virksomheden underlagt risici og usikkerheder, som kan føre til, at de faktiske resultater afviger fra disse skøn.

Der er væsentlige skøn og forudsætninger forbundet med den regnskabsmæssige behandling af:

- Goodwill
- Udviklingsprojekter
- Retssager

Goodwill og udviklingsprojekter er beskrevet i note 9. Retssager er beskrevet på side 19.

## Beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

### Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter moderselskabet Ambu A/S samt dattervirksomheder, hvori Ambu A/S har bestemmende indflydelse på virksomhedens finansielle og driftsmæssige politikker for at opnå afkast eller andre fordele fra dens aktiviteter. Bestemmende indflydelse opnås ved direkte eller indirekte at eje eller råde over mere end 50% af stemmerettighederne eller på anden måde kontrollere den pågældende virksomhed.

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte dattervirksomheders regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis, elimineret for koncerninterne indtægter og omkostninger, aktiebesiddelser, interne mellemværender og udbytter samt realiserede og urealiserede fortjenester ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder. Urealiserede fortjenester ved transaktioner med associerede virksomheder elimineres i forhold til koncernens ejerandel i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde som urealiserede fortjenester, i det omfang der ikke er sket værdiforringelse.

Kapitalandele i dattervirksomheder udignes med den forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes dagsværdi af identificerbare nettoaktiver og indregnede eventualforpligtelser på overtagelsestidspunktet.

### Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra overtagelsestidspunktet. Sammenligningstal korrigeres ikke for nyerhvervede virksomheder. Ved køb af nye virksomheder, hvor Ambu opnår bestemmende indflydelse over den købte virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden. De tilkøbte virksomheders identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Identificerbare immaterielle aktiver indregnes, såfremt de kan udskilles eller udspringer fra en kontraktlig ret, og dagsværdien kan opgøres pålideligt. Der indregnes udskudt skat af de foretagne omvurderinger. Overtagelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor Ambu faktisk opnår kontrol over den overtagne virksomhed.

For virksomhedssammenslutninger indregnes positive forskelsbeløb (goodwill) mellem kostprisen for virksomheden og dagsværdien af de overtagne identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser

som goodwill under immaterielle aktiver. Goodwill afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse. Første værdiforringelsestest udføres inden udgangen af overtagelsesåret. Ved overtagelsen henføres goodwill til de pengestrømsfrembringende enheder, der efterfølgende danner grundlag for værdiforringelsestest. Goodwill og dagsværdireguleringer i forbindelse med overtagelse af en udenlandsk enhed med en anden funktionel valuta end DKK behandles som aktiver og forpligtelser tilhørende den udenlandske enhed og omregnes til den udenlandske enheds funktionelle valuta med transaktionsdagens valutakurs.

Kostprisen for en virksomhed består af dagsværdien af det aftalte vederlag med tillæg af omkostninger, der direkte kan henføres til overtagelsen. Såfremt dele af vederlaget er betinget af fremtidige begivenheder, indregnes disse dele af vederlaget i kostprisen, i det omfang begivenhederne er sandsynlige, og vederlaget kan opgøres pålideligt.

### Omregning af fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta. Den funktionelle valuta er den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer.

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til DKK med transaktionsdagens kurs.

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta til balancedagens valutakurs. Forskellen mellem balancedagens kurs og kursen på tidspunktet for tilgodehavendets eller gældens opståen eller kursen i den seneste årsrapport indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Ved indregning af udenlandske virksomheder omregnes resultatopgørelserne til transaktionsdagens kurs, og balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser. Kursforskelle, opstået ved omregning af disse virksomheders egenkapital ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser samt ved omregning af resultatopgørelser fra transaktionsdagens kurs til balancedagens valutakurser, indregnes direkte i egenkapitalen under en særskilt reserve for valutakursreguleringer.

Kursregulering af mellemværender, der anses for en del af den samlede nettoinvestering i udenlandske virksomheder, indregnes i koncernregnskab direkte i egenkapitalen under en særskilt reserve for valutakursreguleringer og i moderselskabets årsregnskab i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra handelsdagen og måles i balancen til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår i andre tilgodehavender henholdsvis anden gæld. Dagsværdier for afledte finansielle instrumenter opgøres på grundlag af aktuelle markedsdata samt anerkendte værdiansættelsesmetoder.

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder kriterierne for sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes i resultatopgørelsen sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse for så vidt angår den del, der er sikret.

Ændringer i den del af dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige betalingsstrømme, og som effektivt sikrer ændringer i værdien af det sikrede, indregnes i egenkapitalen under en særskilt reserve for sikringstransaktioner, indtil den sikrede transaktion realiseres. På dette tidspunkt overføres gevinst eller tab vedrørende sådanne sikringstransaktioner fra egenkapitalen og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede. Ved sikring af provenu fra fremtidige lånoptagelser overføres gevinst eller tab vedrørende sikringstransaktioner dog fra egenkapitalen over lånets løbetid.

For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrument, indregnes ændringer i dagsværdi løbende i resultatopgørelsen.

## Resultatopgørelsen

Omsætningen ved salg af varer indregnes i resultatopgørelsen, såfremt levering og risikoovergang til køber har fundet sted inden årets udgang, og såfremt indtægten kan opgøres pålideligt og forventes modtaget.

Omsætningen måles til dagsværdien af det aftalte vederlag ekskl. moms og afgifter opkrævet på vegne af tredjepart. Alle former for afgivne rabatter indregnes i nettoomsætningen.

Produktionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes for at opnå årets nettoomsætning. I produktionsomkostninger indgår direkte og indirekte omkostninger til råvarer og hjælpematerialer, løn og gager, leje og leasing samt af- og nedskrivninger på produktionsanlæg.

### Salgsomkostninger

I salgsomkostningerne indregnes omkostninger til salgspersonale, reklame- og udstillingsomkostninger samt af- og nedskrivninger.

### Udviklingsomkostninger

I udviklingsomkostninger indregnes gager og omkostninger, der direkte og indirekte kan henføres til forskning, til produktforbedringer og til udvikling af nye produkter, der ikke opfylder kriterierne for aktivering, herudover indregnes af- og nedskrivning på aktiverede udviklingsomkostninger.

## Noter

### Administrationsomkostninger

I administrationsomkostninger indregnes omkostninger, der er afholdt i året til ledelse og administration, herunder omkostninger til det administrative personale, kontorlokaler og kontoromkostninger samt af- og nedskrivninger.

Andre driftsudgifter indeholder regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til virksomhedernes aktiviteter.

Særlige poster indeholder omkostninger af engangskaraktér og af ekstraordinær karakter.

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder renter, kursgevinster og -tab samt nedskrivninger vedrørende gæld og transaktioner i fremmed valuta, amortisering af finansielle aktiver og forpligtelser, herunder finansielle leasingforpligtelser, samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen m.v. Udbytte fra kapitalandele i dattervirksomheder og fælles ledede virksomheder indtægtsføres i moderselskabets resultatopgørelse i det regnskabsår, hvor udbyttet deklarerer.

### Skat af årets resultat

Årets skat, der består af årets aktuelle skat og ændring i udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte i egenkapitalen med den del, der kan henføres til poster direkte i egenkapitalen.

Skat afsættes på grundlag af de skatteregler og skattesatser, der er gældende i de respektive lande.

## Balancen

### Immaterielle aktiver

Goodwill indregnes ved første indregning i balancen til kostpris som beskrevet under Virksomhedssammenslutninger. Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Der foretages ikke amortisering af goodwill.

Goodwill henføres på anskaffelsestidspunktet til den eller de pengestrømsgenererende enheder, som forventes at opnå fordele af virksomhedssammenslutningen, dog ikke til et lavere niveau end det laveste af segmentniveau og det niveau, hvor goodwill overvåges i den interne økonomistyring.

Udviklingsprojekter, der er klart definerede og identificerbare, hvor den tekniske udnyttelsesgrad, tilstrækkelige ressourcer og et potentielt fremtidigt marked eller anvendelsesmulighed i virksomheden kan påvises, og hvor det er hensigten at fremstille, markedsføre eller anvende projektet, indregnes som immaterielle aktiver, såfremt kostprisen kan opgøres pålideligt, og der er tilstrækkelig sikkerhed for, at den fremtidige indtjening eller nettosalgprisen kan dække produktions-, salgs- og administrations-

omkostninger samt udviklingsomkostningerne. 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 omkostninger, der kan henføres til selskabets udviklingsaktiviteter.

Efter færdiggørelsen af udviklingsarbejdet afskrives udviklingsprojekter lineært over den vurderede økonomiske brugstid fra det tidspunkt, hvor aktivet er klar til brug. Afskrivningsperioden udgør sædvanligvis fem år. Afskrivningsgrundlaget reduceres med eventuelle nedskrivninger.

Rettigheder i form af forhandlerrettigheder og licenser m.v. måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Rettigheder afskrives lineært over den resterende aftaleperiode eller brugstiden, hvis denne er kortere.

Andre immaterielle aktiver, herunder immaterielle aktiver erhvervet i forbindelse med virksomhedssammenslutninger, måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Andre immaterielle aktiver afskrives lineært over den forventede brugstid.

### Materielle aktiver

Grunde og bygninger, investeringsejendomme, tekniske anlæg og maskiner samt andre anlæg, driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til brug. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til materialer, komponenter, underleverandører og løn. Kostprisen på et samlet aktiv opdeles i separate bestanddele, der afskrives hver for sig, såfremt brugstiden på de enkelte bestanddele er forskellig.

For finansielt leasede aktiver opgøres kostprisen til laveste værdi af aktivernes dagsværdi eller nutidsværdien af de fremtidige minimumsleasingydelser. Ved beregning af nutidsværdien anvendes leasingaftalens interne rentefod som diskonteringsfaktor eller en tilnærmet værdi for denne.

Materielle aktiver afskrives lineært over aktivernes/ komponenternes forventede brugstid, der udgør:

Bygninger .....	25 år
Bygningsinstallationer .....	10 år
Tekniske anlæg og maskiner .....	2-10 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar .....	3-5 år

Grunde afskrives ikke.

Afskrivningsgrundlaget opgøres under hensyntagen til aktivets scrapværdi og reduceres med eventuelle nedskrivninger. Scrapværdien fastsættes på anskaffelsestidspunktet og revurderes årligt. Overstiger scrapværdien aktivets regnskabsmæssige værdi, ophører afskrivning.

Ved ændring i afskrivningsperioden eller scrapværdien indregnes virkningen for afskrivninger fremadrettet som en ændring i regnskabsmæssigt skøn.

Afskrivninger indregnes i resultatopgørelsen under henholdsvis produktions-, distributions- samt administrationsomkostninger, i det omfang afskrivninger ikke indgår i kostprisen for egenfremstillede aktiver.

### **Aktier i datterselskaber**

Kapitalandele i dattervirksomheder og fælles ledede virksomheder måles til kostpris i moderselskabets årsregnskab. Såfremt der er indikation for værdiforringelse, foretages værdiforringelsestest. Overstiger kostprisen genindvindingsværdien, nedskrives til denne lavere værdi.

### **Værdiforringelse af langfristede aktiver**

Goodwill testes årligt for værdiforringelse, første gang inden udgangen af overtagelsesåret. Igangværende udviklingsprojekter testes tilsvarende årligt for værdiforringelse.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill testes for værdiforringelse sammen med de øvrige langfristede aktiver i den pengestrømsfrembringende enhed, hvortil goodwill er allokeret, og nedskrives til genindvindingsværdi over resultatopgørelsen, såfremt den regnskabsmæssige værdi er højere. Nedskrivning af goodwill indregnes på en separat linje i resultatopgørelsen.

Udskudte skatteaktiver vurderes årligt og indregnes kun i det omfang, det er sandsynligt, at de vil blive udnyttet.

Den regnskabsmæssige værdi af øvrige langfristede aktiver vurderes årligt for at afgøre, om der er indikation af værdiforringelse. Når en sådan indikation er til stede, beregnes aktivets genindvindingsværdi. Genindvindingsværdien er den højeste af aktivets dagsværdi med fradrag af forventede afhændelsesomkostninger eller kapitalværdi. Kapitalværdien beregnes som nutidsværdien af forventede fremtidige pengestrømme fra aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet er en del af.

Et tab ved værdiforringelse indregnes, når den regnskabsmæssige værdi af et aktiv henholdsvis en pengestrømsfrembringende enhed overstiger aktivets eller den pengestrømsfrembringende enheds genindvindingsværdi. Tab ved værdiforringelse indregnes i resultatopgørelsen under henholdsvis produktions-, salgs-, udviklings- samt administrationsomkostninger.

Nedskrivninger på goodwill tilbageføres ikke. Nedskrivninger på andre aktiver tilbageføres i det omfang, der er sket ændringer i de forudsætnin-

ger og skøn, der førte til nedskrivningen. Nedskrivninger tilbageføres kun i det omfang, aktivets nye regnskabsmæssige værdi ikke overstiger den regnskabsmæssige værdi, aktivet ville have haft efter afskrivninger, såfremt aktivet ikke havde været nedskrevet.

Varebeholdninger måles til kostpris opgjort efter FIFO-metoden eller nettorealisationsværdien, såfremt denne er lavere.

Kostpris for handelsvarer samt råvarer og hjælpematerialer omfatter anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger.

Kostpris for fremstillede færdigvarer samt varer under fremstilling omfatter kostpris for råvarer, hjælpematerialer, direkte løn og indirekte produktionsomkostninger. Nettorealisationsværdien opgøres som salgssum med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der afholdes for at effektuere salget.

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris med fradrag af individuelle nedskrivninger. Tilgodehavender fra salg vurderes for værdiforringelse, når der foreligger objektiv indikation herfor i form af forsinkede indbetalinger, debtors påviselige finansielle problemer eller lignende.

Periodeafgrænsningsposter, indregnet under aktiver, omfatter betalte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår og måles til kostpris.

## **Egenkapital**

### **Udbytte**

Foreslået udbytte indregnes som en forpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på den ordinære generalforsamling (deklareringstidspunktet). Udbytte, som forventes udbetalt for året, vises som en særskilt post under egenkapitalen.

Acontoudbytte indregnes som en forpligtelse på beslutningstidspunktet.

### **Egne aktier**

Anskaffelses- og afståelsessummer samt udbytte for egne aktier indregnes direkte i overført resultat i egenkapitalen. Provenu ved salg af egne aktier henholdsvis udstedelse af aktier i Ambu A/S i forbindelse med udnyttelse af aktieoptioner eller medarbejderaktier føres direkte på egenkapitalen.

### **Reserve for valutakursregulering**

Reserve vedrørende valutakursregulering i koncernregnskabet omfatter kursdifferencer, opstået ved omregning af regnskaber for udenlandske virksomheder til DKK. Reserve for valutakursregulering er nulstillet 1. oktober 2004 i overensstemmelse med IFRS 1.

## Medarbejderydelser

### Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser

Koncernen har indgået bidragsbaserede pensionsaftaler med en række af koncernens ansatte.

Forpligtelser vedrørende bidragsbaserede pensionsordninger, hvor koncernen løbende indbetaler faste pensionsbidrag til uafhængige pensionselskaber, indregnes i resultatopgørelsen i den periode, de optjenes, og skyldige indbetalinger indregnes i balancen under anden gæld.

Koncernen har ingen ydelsesbaserede pensionsforpligtelser eller lignende forpligtelser.

### Aktiebaseret aflønning

Ledende medarbejdere i koncernen er omfattet af en aktieoptionsordning, som er en egenkapitalordning.

Dagsværdien af de ydelser, som medarbejderne leverer som modydelse for tildeling af aktieoptioner, opgøres ud fra værdien af de tildelte optioner. Beregningen af dagsværdien på tildelingstidspunktet af de tildelte aktieoptioner sker på basis af Black-Scholes modellen. Ved beregningen tages der hensyn til de betingelser og vilkår, der knytter sig til de tildelte aktieoptioner.

Dagsværdi af aktiebaseret aflønning på tildelingstidspunktet indregnes som en omkostning over den periode, hvor medarbejderne optjener retten til aktieoptionerne. Ved indregning af dagsværdien tages der højde for det antal medarbejdere, der forventes at opnå endelig ret til optionerne, og ved hver periodeafslutning reguleres der for dette skøn, således at der kun sker indregning af det antal optioner, der er opnået endelig ret til.

Værdien af egenkapitalafregnede ordninger modposteres på egenkapitalen.

### Betalbar skat og udskudt skat

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst, reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte acontoskatter.

Udskudt skat måles efter den balanceorienterede gælds metode af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssig og skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser. Der indregnes ikke udskudt skat af midlertidige forskelle, der opstår ved første indregning af goodwill. Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes under andre langfristede aktiver med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser inden for samme juridiske skatteenhed.

Der foretages regulering af udskudt skat vedrørende foretagne elimineringer af urealiserede koncerninterne avancer og tab.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser i de respektive lande, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat. Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

**Hensatte forpligtelser** indregnes, når koncernen som følge af en begivenhed indtruffet før eller på balancedagen har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at der må afgives økonomiske fordele for at indfri forpligtelsen.

Garantforpligtelser indregnes i takt med salg af varer og tjenesteydelser baseret på niveauet for afholdte garantiomkostninger i tidligere regnskabsår.

## Finansielle forpligtelser

Gæld til kreditinstitutter m.v. indregnes ved lånoptagelse til det modtagne provenu efter fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles de finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris ved anvendelse af "den effektive rentes metode", således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen under finansielle omkostninger over låneperioden.

I finansielle forpligtelser indregnes tillige den kapitaliserede restleasingforpligtelse på finansielle leasingkontrakter, målt til amortiseret kostpris.

Øvrige forpligtelser måles til amortiseret kostpris.

### Leasing

Leasingforpligtelser opdeles regnskabsmæssigt i finansielle og operationelle leasingforpligtelser.

En leasingaftale klassificeres som finansiell, når den i al væsentlighed overfører risici og fordele ved at eje det leasede aktiv. Andre leasingaftaler klassificeres som operationelle.

Den regnskabsmæssige behandling af finansielt leasede aktiver og den tilhørende forpligtelse er beskrevet i afsnittene om Materielle aktiver henholdsvis Finansielle forpligtelser.

Leasingydelser vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

**Periodeafgrænsningsposter**, indregnet under forpligtelser, omfatter modtagne betalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende år, målt til kostpris.

## Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømme fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet for året, årets forskydning i likvider samt likvider ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres efter den indirekte metode som resultat før skat reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændring i driftskapital, modtagne og betalte renter, modtagne udbytter samt betalt selskabsskat.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter betaling i forbindelse med køb og salg af virksomheder og aktiviteter, køb og salg af immaterielle, materielle og andre langfristede aktiver samt køb og salg af værdipapirer, der ikke medregnes som likvider.

Indgåelse af finansielle leasingaftaler betragtes som ikke-likvide transaktioner.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af aktiekapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse af lån, afdrag på rentebærende gæld, køb og salg af egne aktier samt betaling af udbytte til selskabsdeltagere.

Pengestrømme vedrørende finansielt leasede aktiver indregnes som betaling af renter og afdrag på gæld.

Likvider omfatter likvide beholdninger. Pengestrømme i andre valutaer end DKK omregnes med gennemsnitlige valutakurser, med mindre disse afviger væsentligt fra transaktionsdagens kurser.

## Segmentoplysninger

Selskabet leverer medicotekniske produkter til hele verdensmarkedet. Bortset fra omsætningen af de forskellige produkter er der ikke strukturelle og organisatoriske forhold, der muliggør en opdeling af indtjeningen på de forskellige produkter, idet afsætningskanalerne, kundetyperne, og salgsorganisationerne er sammenfaldende på alle væsentlige markeder. Herudover er produktionsprocesserne og den interne styring og rapportering sammenfaldende, hvilket betyder, at alt andet end omsætningen styres på totalniveau.

Selskabet har således kun identificeret et operativt segment og har derfor alene vist aktiviteterne geografiske fordeling.

## Nøgletal

Resultat pr. aktie (EPS) og udvandet resultat pr. aktie (EPS-D) opgøres i overensstemmelse med IAS 33.

Øvrige nøgletal er udarbejdet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings anbefalinger.



## Noter

Koncern		
1.000 kr.	2009/10	2008/09
<b>Note 2. Oplysninger om aktiviteterne geografiske fordeling</b>		
<b>Geografisk fordeling</b>		
Europa	569.340	537.351
USA	298.787	268.739
Øvrige markeder	71.561	70.841
<b>Nettoomsætning i alt</b>	<b>939.688</b>	<b>876.931</b>

1.000 kr.	Koncern 2009/10		Koncern 2008/09	
	Aktiver	Materielle investeringer	Aktiver	Materielle investeringer
Europa	542.304	13.624	476.895	22.081
USA	132.902	407	100.137	330
Øvrige markeder	200.665	35.155	204.632	18.938
	<b>875.871</b>	<b>49.186</b>	<b>781.664</b>	<b>41.349</b>

1.000 kr.	Koncern		Moderselskab	
	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
<b>Note 3. Personaleudgifter, aktiebaseret aflønning og afskrivninger</b>				
Under funktionsomkostninger er medtaget personaleudgifter med følgende beløb:				
Produktionsomkostninger	128.219	120.901	79.495	86.213
Salgsomkostninger	109.994	112.081	10.884	22.021
Udviklingsomkostninger	13.354	16.372	13.354	14.084
Ledelse og administration	89.148	70.410	59.498	39.562
Andre driftsudgifter	4.541	3.654	3.398	2.511
<b>Personaleudgifter i alt</b>	<b>345.256</b>	<b>323.418</b>	<b>166.629</b>	<b>164.391</b>
Personaleudgifter specificeres således:				
Vederlag, direktion	6.090	5.272	6.090	5.272
Pensionsbidrag, direktion	112	300	112	300
Aktieoptioner	883	648	883	648
<b>Personaleudgifter, direktion</b>	<b>7.085</b>	<b>6.220</b>	<b>7.085</b>	<b>6.220</b>
Lønninger og gager	297.460	279.347	141.589	140.777
Pensionsbidrag	13.055	13.449	10.399	10.791
Udgifter til social sikring	21.748	19.146	2.791	2.490
Aktieoptioner	3.658	3.006	2.515	1.863
Vederlag, bestyrelse	2.250	2.250	2.250	2.250
<b>Personaleudgifter i alt</b>	<b>345.256</b>	<b>323.418</b>	<b>166.629</b>	<b>164.391</b>
Gennemsnitligt antal beskæftigede	1.728	1.608	284	318

Ambu koncernen har kun bidragsbaserede pensionsordninger, hvor Ambu er forpligtet til at indbetale et bestemt bidrag. I forbindelse med de bidragsbaserede ordninger bærer koncernen ikke risikoen med hensyn til den fremtidige udvikling i rente, inflation, dødelighed og invaliditet.

1.000 kr.

**Note 3. Personaleudgifter, aktiebaseret aflønning og afskrivninger (fortsat)****Optionsordning direktionen:**

Det blev på generalforsamlingen i december 2008 besluttet at tildele koncernens direktion aktieoptioner. Direktionen får tildelt i alt 189.000 aktieoptioner, der tildeles successivt over tre år med 1/3 hvert år, første gang den 1. oktober 2010, hvor tildelingen er sket til kurs 83,75. Aktieoptionerne kan udnyttes i en periode, som begynder tre år efter, at de respektive aktieoptioner er tildelt, og slutter seks år efter, at de respektive aktieoptioner er tildelt. Hver option giver ret til at købe én B-aktie a nom. kr. 10 til en pris pr. aktie svarende til børskursen på det initiale tildelingstidspunkt med et tillæg på 8% p.a.

**Optionsordning ledende medarbejdere:**

Et optionsprogram, der omfatter 17 af koncernens ledende danske og udenlandske medarbejdere, blev etableret i juni 2007. Formålet med optionsprogrammet har været at fremme værdiskabelsen i Ambu ved realisering af virksomhedens strategiske mål og at skabe sammenfaldende interesse mellem deltagerne i optionsprogrammet og selskabets aktionærer. Tildelingen har været afhængig af, at deltagerne erhverver et antal Ambu B-aktier til markedskurs. Den samlede værdi, som en deltager i optionsordningen kan opnå, er maksimeret til et beløb svarende til fire års gage for den enkelte deltager. Tildeling af aktieoptionerne sker ad fire gange - første gang var ved etableringen af programmet i juni 2007 til kurs 104, og herefter efter udgangen af regnskabsårene 2006/07, 2007/08 og 2008/09 med et årligt tillæg til kursen på 8%. Det totale antal aktieoptioner, der blev tildelt over hele perioden, er 977.013 stk. svarende til 8,2% af Ambu's aktiekapital.

Aktieoptionsprogrammerne periodiseres og omkostningsføres over optjeningsperioden. Der er ingen særlige optjeningsbetingelser tilknyttet aktieoptionsprogrammet, udover fortsat ansættelse og for ledende medarbejdere ejerskab af et antal Ambu B-aktier.

Aktieoptionsprogrammet løber med en bindingsperiode på tre år samt en udnyttelsesperiode på to år derefter.

Aktieoptioner i Ambu A/S	Antal optioner	Udnyttelses- kurs pr. option i kr.	Antal optioner, der kan udnyttes	Rest- løbetid i år	Markeds- værdi i t.kr.
<b>Direktionen:</b>					
Udestående pr. 1. oktober 2009	0	0	0	0	0
Tilgang i året, stk.	63.000	84	0	5	1.436
Udnyttede optioner i året	0	0	0	0	0
Markedsværdi regulering	-	-	0	0	2.083
<b>Ledende medarbejdere:</b>					
Udestående pr. 1. oktober 2009	816.275	115	118.149	3	16.924
Tilgang i året, stk.	160.738	131	0	5	3.143
Udnyttede optioner i året	0	0	0	0	0
Markedsværdi regulering	-	-	0	0	5.409
<b>Udestående pr. 30. september 2010</b>	<b>1.040.013</b>	<b>-</b>	<b>118.149</b>	<b>-</b>	<b>28.995</b>
Udestående pr. 30. September 2009	816.276	-	0	-	16.924

Markedsværdien af aktieoptioner beregnes på basis af Black-Scholes modellen for værdiansættelse af optioner. Ved ansættelsen af optionernes værdi ved udgangen af året er der taget udgangspunkt i den historiske volatilitet. Den risikofrie rente er baseret på en CIBOR-rente, der har en løbetid svarende til optionernes forventede restløbetid. Optionernes forventede løbetid er fastsat til et år efter udløbet af bindingsperioden.

Ved beregningen af markedsværdien ved udgangen af perioden er der anvendt følgende forudsætninger:

Udbytte pr. aktie, kr. 2,50

Volatilitet, 31,5%

Gennemsnitlig risikofri rente, 1,49%

Aktiekurs 135,5

1.000 kr.	Koncern		Moderselskab	
	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
<b>Note 3. Personaleudgifter, aktiebaseret aflønning og afskrivninger (fortsat)</b>				
Under funktionsomkostninger er medtaget afskrivninger og nedskrivninger af immaterielle og materielle anlægsaktiver med følgende beløb:				
<b>Afskrivninger og nedskrivninger</b>				
Produktionsomkostninger	27.995	28.241	9.989	12.136
Salgsomkostninger	568	590	355	452
Udviklingsomkostninger (immaterielle)	19.595	16.256	19.595	16.256
Udviklingsomkostninger (materielle)	197	253	197	253
Ledelse og administration	12.198	10.538	10.160	8.505
<b>Afskrivninger og nedskrivninger i alt</b>	<b>60.553</b>	<b>55.878</b>	<b>40.296</b>	<b>37.602</b>
<b>Note 4. Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer</b>				
Ordinær revision	1.318	1.112	450	410
Andre revisionsydelser	88	232	66	191
Skatteassistance	482	151	328	25
Anden assistance	153	217	153	140
<b>Samlet honorar i alt</b>	<b>2.041</b>	<b>1.712</b>	<b>997</b>	<b>766</b>
<b>Note 5. Finansindtægter</b>				
Udbytte fra datterselskaber	-	-	3.725	3.357
Renteindtægter af lån til datterselskaber	-	-	820	612
Valutakursgevinst, netto	6.567	4.588	239	7.465
Renteindtægter	345	786	123	319
	<b>6.912</b>	<b>5.374</b>	<b>4.907</b>	<b>11.753</b>
<b>Note 6. Finansudgifter</b>				
Renteudgifter af lån fra datterselskaber	-	-	150	0
Renteudgifter	5.740	8.042	5.170	7.402
Valutakurstab, netto	928	0	0	0
	<b>6.668</b>	<b>8.042</b>	<b>5.319</b>	<b>7.402</b>

1.000 kr.	Koncern		Moderselskab	
	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
<b>Note 7. Skat af årets resultat</b>				
Aktuel skat	27.444	11.254	14.010	2.358
Regulering tidligere år	1.658	(276)	(563)	(698)
Udskudt skat	2.911	6.944	1.473	6.294
<b>Skat af årets resultat i alt</b>	<b>32.013</b>	<b>17.922</b>	<b>14.920</b>	<b>7.954</b>
Skat af årets resultat kan forklares således:				
Beregnet 25% skat af årets resultat før skat	29.017	18.422	17.653	8.741
Regulering tidligere år	1.658	(276)	(563)	(698)
Regulering af beregnet skat i udenlandske tilknyttede virksomheder i forhold til 25%	1.570	(810)	20	43
Skatteeffekt af:				
Ikke-fradragsberettigede omkostninger i øvrigt	(232)	586	(1.259)	707
Ikke-skattepligtige indtægter i øvrigt	0	0	(931)	(839)
	<b>32.013</b>	<b>17.922</b>	<b>14.920</b>	<b>7.954</b>

	2009/10
<b>Note 8. Aktier i datterselskaber</b>	
Anskaffelsessum primo	65.996
Afgang	0
Tilgang	0
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>65.996</b>
<b>Bogført værdi pr. 30. september</b>	<b>65.996</b>

**Aktier i datterselskaber**

Datterselskaber	Etableret/		Aktiekapital	
100%-ejet	Hjemsted	Købt	Nominal	
Ambu Inc.	USA	1983	USD	250.000
Ambu S.A.R.L.	Frankrig	1989	EUR	170.245
Ambu Ltd.	England	1991	GBP	1.000
Ambu (Deutschland) GmbH	Tyskland	1992	EUR	51.129
Ambu S.r.l.	Italien	1992	EUR	68.200
Ambu S.L.	Spanien	1993	EUR	200.113
Ambu Sdn. Bhd.	Malaysia	1995	MYR	2.400.000
Ambu (China) Ltd.	Kina	1998	RMB	6.623.760
Ambu Japan KK (hvilende selskab)	Japan	2000	JPY	20.000.000
Ambu BV	Holland	2006	EUR	22.700
Ambu (China) Trading Ltd.	Kina	2008	USD	70.000
Ambu Australia Pty	Australien	2010	AUD	1

Ambu har herudover en filial i Sverige og en i Finland.

## Noter

2009/10

1.000 kr.

### Note 9. Immaterielle aktiver

Koncern	Færdiggjorte udviklingsprojekter	Rettigheder	Goodwill	Udviklingsprojekter under udførelse	I alt
Anskaffelsessum primo	88.280	25.104	144.614	25.710	283.708
Kursregulering	0	1.074	1.393	0	2.467
Tilgang i året	0	0	0	18.433	18.433
Afgang i året	0	0	0	0	0
Overført i året	38.341	0	0	(38.341)	0
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>126.621</b>	<b>26.178</b>	<b>146.007</b>	<b>5.802</b>	<b>304.608</b>
Af- og nedskrivninger primo	60.671	2.780	0	0	63.450
Kursregulering	0	0	0	0	0
Afgang i året	0	0	0	0	0
Årets nedskrivninger	0	0	0	0	0
Årets afskrivninger	19.595	2.727	0	0	22.322
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>80.266</b>	<b>5.507</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>85.772</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>46.355</b>	<b>20.672</b>	<b>146.007</b>	<b>5.802</b>	<b>218.836</b>
Afskrives over	5 år	10-20 år	-	-	-
<b>Moderselskab</b>					
Anskaffelsessum primo	88.280	22.079	141.735	25.710	277.804
Kursregulering	0	1.075	1.393	0	2.468
Tilgang i året	0	347	0	18.433	18.780
Afgang i året	0	0	0	0	0
Overført i året	38.341	0	0	(38.341)	0
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>126.621</b>	<b>23.501</b>	<b>143.128</b>	<b>5.802</b>	<b>299.052</b>
Af- og nedskrivninger primo	60.671	2.008	0	0	62.679
Afgang i året	0	0	0	0	0
Årets nedskrivninger	0	0	0	0	0
Årets afskrivninger	19.595	2.467	0	0	22.062
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>80.266</b>	<b>4.475</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>84.741</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>46.355</b>	<b>19.026</b>	<b>143.128</b>	<b>5.802</b>	<b>214.311</b>
Afskrives over	5 år	10-20 år	-	-	-

Goodwill i koncernen på 145 mio. kr. vedrører primært goodwill i forbindelse med købet af Medicotest koncernen i 2001 samt køb af aktiviteterne i Sleepmate Inc. i 2008. Medicotest koncernen er integreret i alle dele af Ambu koncernen, hvorfor goodwillværdien relaterer sig til hele Ambu. Impairment af goodwill vurderes derfor blandt andet på basis af Ambu koncernens EBIT-margin.

Ledelsen har pr. 30. september 2010 gennemført en værdiforringelsestest af den regnskabsmæssige værdi af goodwill. Der er på baggrund heraf ikke fundet grundlag for at nedskrive på goodwill. Ved nedskrivningstesten sammenholdes den pengestrømsfrembringende enheds tilbagediskonterede cash flow med de regnskabsmæssige værdier. Cash flows baseres på budgettet for 2010/11, en forventet vækst for 2011/12 samt en vækst i terminalperioden på 0%. Ved tilbagediskontering er anvendt den vejede kapitalomkostning svarende til 8,7% efter skat.

2008/09

1.000 kr.

## Note 9. Immaterielle aktiver (fortsat)

Koncern	Færdiggjorte udviklingsprojekter	Rettigheder	Goodwill	Udviklingsprojekter under udførelse	I alt
Anskaffelsessum primo	81.034	4.966	124.013	9.725	219.738
Kursregulering	0	(1)	0	0	(1)
Tilgang i året	0	20.139	20.601	23.231	63.971
Afgang i året	0	0	0	0	0
Overført i året	7.246	0	0	(7.246)	0
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>88.280</b>	<b>25.104</b>	<b>144.614</b>	<b>25.710</b>	<b>283.708</b>
Af- og nedskrivninger primo	44.415	552	0	0	44.966
Kursregulering	0	(1)	0	0	(1)
Afgang i året	0	0	0	0	0
Årets nedskrivninger	0	0	0	0	0
Årets afskrivninger	16.256	2.229	0	0	18.485
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>60.671</b>	<b>2.780</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>63.450</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>27.609</b>	<b>22.325</b>	<b>144.614</b>	<b>25.710</b>	<b>220.258</b>
Afskrives over	5 år	10-20 år	-	-	-
<b>Moderselskab</b>					
Anskaffelsessum primo	81.034	1.940	121.134	9.725	213.833
Tilgang i året	0	20.139	20.601	23.231	63.971
Afgang i året	0	0	0	0	0
Overført i året	7.246	0	0	(7.246)	0
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>88.280</b>	<b>22.079</b>	<b>141.735</b>	<b>25.710</b>	<b>277.804</b>
Af- og nedskrivninger primo	44.415	81	0	0	44.496
Afgang i året	0	0	0	0	0
Årets nedskrivninger	0	0	0	0	0
Årets afskrivninger	16.256	1.927	0	0	18.183
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>60.671</b>	<b>2.008</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>62.679</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>27.609</b>	<b>20.071</b>	<b>141.735</b>	<b>25.710</b>	<b>215.125</b>
Afskrives over	5 år	10-20 år	-	-	-

2009/10

1.000 kr.

## Note 10. Materielle aktiver

Koncern	Grunde/ Bygninger	Produktions- anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Forudbet. og anlæg under opførelse	I alt
Anskaffelsessum primo	124.781	213.655	62.007	11.245	411.688
Kursregulering	5.545	12.215	972	962	19.694
Tilgang i året	8.956	10.360	4.163	25.707	49.186
Afgang i året	(1.099)	(21.261)	(3.113)	0	(25.473)
Overført i året	2.844	1.827	12.672	(17.343)	0
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>141.027</b>	<b>216.796</b>	<b>76.701</b>	<b>20.571</b>	<b>455.095</b>
Af- og nedskrivninger primo	64.770	130.567	38.764	0	234.101
Kursregulering	1.517	5.493	553	0	7.563
Tilbageførsel ved salg	(1.017)	(20.638)	(2.722)	0	(24.377)
Årets afskrivninger	6.375	21.799	10.772	0	38.946
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>71.645</b>	<b>137.221</b>	<b>47.367</b>	<b>0</b>	<b>256.233</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>69.382</b>	<b>79.575</b>	<b>29.334</b>	<b>20.571</b>	<b>198.862</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	1.836	0	1.790	0	0
Afskrives over	10-25 år	2-10 år	3-5 år	-	-
<b>Moderselskab</b>					
Anskaffelsessum primo	82.173	128.229	44.675	6.088	261.165
Tilgang i året	0	0	0	12.956	12.956
Afgang i året	(191)	(68.006)	(1.097)	0	(69.294)
Overført i året	2.844	1.827	12.672	(17.343)	0
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>84.826</b>	<b>62.050</b>	<b>56.250</b>	<b>1.701</b>	<b>204.827</b>
Af- og nedskrivninger primo	49.399	87.502	28.040	0	164.941
Tilbageførsel ved salg	(140)	(49.292)	(897)	0	(50.329)
Årets afskrivninger	3.937	5.915	8.129	0	17.981
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>53.196</b>	<b>44.125</b>	<b>35.272</b>	<b>0</b>	<b>132.593</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>31.630</b>	<b>17.925</b>	<b>20.978</b>	<b>1.701</b>	<b>72.234</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	0	0	1.790	0	0
Afskrives over	10-25 år	2-10 år	3-5 år	-	-

Der er ingen kontraktlige forpligtelser til køb af langfristede materielle aktiver.



2008/09

1.000 kr.

**Note 10. Materielle aktiver (fortsat)**

<b>Koncern</b>	Grunde/ Bygninger	Produktions- anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Forudbet. og anlæg under opførelse	I alt
Anskaffelsessum primo	124.347	216.082	59.777	11.220	411.426
Kursregulering	(1.023)	(1.800)	(220)	(226)	(3.269)
Tilgang i året	520	8.135	2.265	21.916	32.836
Afgang i året	0	(21.566)	(7.739)	0	(29.305)
Overført i året	937	12.804	7.924	(21.665)	0
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>124.781</b>	<b>213.655</b>	<b>62.007</b>	<b>11.245</b>	<b>411.688</b>
Af- og nedskrivninger primo	59.547	131.306	36.762	0	227.615
Kursregulering	(271)	(801)	(106)	0	(1.178)
Tilbageførsel ved salg	0	(21.420)	(7.249)	0	(28.669)
Årets afskrivninger	5.494	21.482	9.357	0	36.333
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>64.770</b>	<b>130.567</b>	<b>38.764</b>	<b>0</b>	<b>234.101</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>60.011</b>	<b>83.088</b>	<b>23.243</b>	<b>11.245</b>	<b>177.587</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	1.933	0	3.712	0	5.645
Afskrives over	10-25 år	2-10 år	3-5 år	-	-
<b>Moderselskab</b>					
Anskaffelsessum primo	81.236	144.556	41.912	3.639	271.343
Tilgang i året	0	0	0	24.114	24.114
Afgang i året	0	(29.131)	(5.161)	0	(34.292)
Overført i året	937	12.804	7.924	(21.665)	0
<b>Anskaffelsessum ultimo</b>	<b>82.173</b>	<b>128.229</b>	<b>44.675</b>	<b>6.088</b>	<b>261.165</b>
Af- og nedskrivninger primo	46.232	98.455	25.666	0	170.353
Tilbageførsel ved salg	0	(19.888)	(4.708)	0	(24.596)
Årets afskrivninger	3.167	8.935	7.082	0	19.184
<b>Af- og nedskrivninger ultimo</b>	<b>49.399</b>	<b>87.502</b>	<b>28.040</b>	<b>0</b>	<b>164.941</b>
<b>Bogført værdi ultimo</b>	<b>32.774</b>	<b>40.727</b>	<b>16.635</b>	<b>6.088</b>	<b>96.224</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	0	0	3.712	0	3.712
Afskrives over	10-25 år	2-10 år	3-5 år	-	-

## Noter

1.000 kr.

### Note 11. Aktiekapital og egne aktier

Aktiekapitalen består 30. september 2010 af:

A-aktier, 10 stemmer pr. aktie, 1.716.000 stk. aktier a 10 kr.

B-aktier, 1 stemme pr. aktie, 10.160.298 stk. aktier a 10 kr.

Egne aktier – B-aktier	Antal stk.		Nominel værdi (tkr.)		% af selskabskapital	
	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
1. oktober	87.320	87.320	873	873	0,7	0,7
Tilgang	44.240	0	442	0	0,4	0
Afgang	0	0	0	0	0	0
<b>Egne B-aktier 30. september</b>	<b>131.560</b>	<b>87.320</b>	<b>1.316</b>	<b>873</b>	<b>1,1</b>	<b>0,7</b>

Egne aktier er købt til brug for afdækning af optionsprogram.

Der har ikke været bevægelser i antal udestående A-aktier i regnskabsperioden.

	Koncern	
	2009/10	2008/09
<b>Resultat pr. aktie</b>		
Årets resultat	84.055	55.764
Gennemsnitligt antal udestående A- og B- aktier	11.744.738	11.788.978
Resultat pr. aktie (EPS) a 10 kr. i kr.	7,16	4,73
Udvandet resultat pr. aktie (EPS-D) a 10 kr. i kr.	7,08	4,73

	Koncern		Moderselskab	
1.000 kr.	30.09.10	30.09.09	30.09.10	30.09.09
<b>Note 12. Varebeholdninger</b>				
Råvarer og hjælpematerialer	58.019	43.389	9.759	12.172
Varer i produktion	71	218	64	106
Færdigvarer	142.998	112.396	57.517	51.467
	<b>201.088</b>	<b>156.003</b>	<b>67.340</b>	<b>63.745</b>
Årets vareforbrug	292.978	282.754	372.865	334.304
<b>Nedskrivning af lager</b>				
Nedskrivning pr. 1. oktober	5.415	5.075	1.115	390
Kursregulering	231	(82)	0	0
Tilgange	367	1.009	81	725
Afgange	(859)	(587)	0	0
<b>Nedskrivning pr. 30. september</b>	<b>5.154</b>	<b>5.415</b>	<b>1.196</b>	<b>1.115</b>

Afgang på nedskrivning af lageret skyldes, at ukurante varer er skrottet.



## Noter

1.000 kr.	Koncern		Moderselskab	
	30.09.10	30.09.09	30.09.10	30.09.09
<b>Note 14. Hensættelse til udskudt skat</b>				
Udskudt skat 1. oktober	13.251	6.668	25.016	19.274
Kursregulering	178	(7)	0	0
Udskudt skat af anden totalindkomst	345	0	345	0
Årets udskudte skat	2.911	6.944	1.472	6.294
Ændring til tidligere år	1.106	(354)	(947)	(552)
<b>Udskudt skat 30. september</b>	<b>17.791</b>	<b>13.251</b>	<b>25.886</b>	<b>25.016</b>
<i>Udskudt skat vedrører:</i>				
Immaterielle aktiver	6.949	5.773	15.578	16.111
Materielle aktiver	9.081	6.816	6.452	4.536
Omsætningsaktiver	3.980	2.605	4.102	4.620
Gældsforpligtelser	(2.218)	(1.893)	(246)	(251)
Fremførselsberettigede skattemæssige underskud	0	(50)	0	0
	<b>17.791</b>	<b>13.251</b>	<b>25.886</b>	<b>25.016</b>
<i>Udskudt skat fordeles således:</i>				
<b>Udskudt skatteaktiv</b>	<b>(2.755)</b>	<b>(2.986)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Udskudt skat</b>	<b>20.546</b>	<b>16.237</b>	<b>25.886</b>	<b>25.016</b>
Udskudt skat der forfalder inden for 12 måneder	1.761	662	3.856	4.369
<b>Note 15. Selskabsskat</b>				
Skyldig selskabsskat 1. oktober	2.109	8.744	(1.380)	6.798
Kursregulering	177	(492)	0	0
Betalt i året	(17.442)	(14.744)	(2.358)	(7.681)
Regulering vedr. tidligere år	(392)	56	(563)	(146)
Skat af anden totalindkomst	2.239	(2.709)	2.239	(2.709)
Skat af årets resultat	27.444	11.254	14.010	2.358
<b>Netto gæld/tilgodehavende</b>	<b>14.135</b>	<b>2.109</b>	<b>11.948</b>	<b>(1.380)</b>
<i>Er klassificeret i balancen således:</i>				
Forudbetalt selskabsskat	(277)	(2.305)	0	(1.380)
Skyldig selskabsskat	14.412	4.414	11.948	0

					Koncern		Moderselskab	
1.000 kr.					30.09.10	30.09.09	30.09.10	30.09.09
<b>Note 16. Kreditinstitutter</b>								
Regnskabsmæssig værdi:								
Lån	Udløb	Type	Fast/variabel	Rente				
USD	2014	Bank	Variabel	3,0%	28.666	34.316	28.666	34.316
EUR	2014	Bank	Fast	2,8%	8.749	10.934	8.749	10.934
DKK	2015	Bank	Fast	3,1%	11.675	13.895	11.675	13.895
DKK	2015	Bank	Fast	6,7%	556	667	556	667
DKK	2018	Bank	Variabel	3,3%	7.087	7.840	7.087	7.840
EUR	2010	Bank	Fast	6,6%	0	1.510	0	1.510
EUR	2011	Finansiel leasing		4,3%	360	704	0	0
DKK	2013	Finansiel leasing		5,2%	475	631	475	631
DKK	2011	Finansiel leasing		4,4%	1.004	2.947	1.004	2.947
<b>Kreditinstitutter i alt 30. september</b>					<b>58.572</b>	<b>73.444</b>	<b>58.212</b>	<b>72.740</b>
<b>Effektiv rente</b>					<b>3,1%</b>	<b>3,7%</b>		
Af den samlede gæld forfalder:								
			0-1 år		14.783	16.191	14.423	15.847
			1-5 år		40.338	50.466	40.338	50.106
			>5 år		3.451	6.787	3.451	6.787
					<b>58.572</b>	<b>73.444</b>	<b>58.212</b>	<b>72.740</b>
Forpligtelser vedrørende finansielt leasede aktiver indgår således i gæld til kreditinstitutter:								
			0-1 år		1.528	1.936	1.169	1.592
			1-5 år		310	2.345	310	1.986
			>5 år		0	0	0	0
<b>Forpligtelser vedrørende finansiell leasing 30. september</b>					<b>1.839</b>	<b>4.281</b>	<b>1.479</b>	<b>3.578</b>

				Koncern		Moderselskab	
Finansiel leasing 30. september 2010				Min.	Regnskabs-	Min.	Regnskabs-
		leasingydelse	Rente	værdi	leasingydelse	Rente	værdi
0-1 år		1.564	36	1.528	1.203	34	1.169
1-5 år		326	15	310	326	15	310
> 5 år		0	0	0	0	0	0
<b>Afstemning</b>		<b>1.890</b>	<b>51</b>	<b>1.839</b>	<b>1.528</b>	<b>50</b>	<b>1.479</b>
Afstemning pr. 30. september 2009		4.485	204	4.282	3.747	169	3.578

Der er købsoption på ejendommen leaset i Frankrig. Købsoptionen kan udnyttes i 2011 til en købspris på 1 EUR.

## Noter

1.000 kr.

### Note 16. Kreditinstitutter (fortsat)

#### Likviditetsrisici

Ambu's finansielle beredskab består af lån i banker.

	0-1 år	1-5 år	>5 år	I alt*)	Dags- værdi	Regnskabs- mæssig værdi
Kreditinstitutter	16.848	43.974	3.696	64.518	58.595	58.572
Bankgæld	74.579	0	0	74.579	74.579	74.579
Leverandører af varer og tjeneste ydelser	41.259	0	0	41.259	41.259	41.259
Anden gæld	104.907	0	0	104.907	104.907	104.907
<b>I alt finansielle forpligtelser</b>	<b>237.593</b>	<b>43.974</b>	<b>3.696</b>	<b>285.263</b>	<b>279.340</b>	<b>279.317</b>
Likvide beholdninger	23.500	0	0	23.500	23.500	23.500
Tilgodehavender fra salg	216.559	0	0	216.559	216.559	216.559
Andre tilgodehavender	14.271	0	0	14.271	14.271	14.271
<b>I alt finansielle aktiver</b>	<b>254.330</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>254.330</b>	<b>254.330</b>	<b>254.330</b>
<b>Likviditetsrisici netto 30-09-2010</b>	<b>(16.737)</b>	<b>43.974</b>	<b>3.696</b>	<b>30.933</b>	<b>25.010</b>	<b>24.987</b>
Likviditetsrisici netto 30-09-2009	4.075	55.369	7.231	66.675	58.921	58.867

\*) alle pengestrømme er ikke-diskonterede og omfatter alle forpligtelser ifølge indgående aftaler, hvilket bl.a. omfatter fremtidige rentebetalinger på lån.

	Koncern		Moderselskab	
	30.09.10	30.09.09	30.09.10	30.09.09
<b>Ikke udnyttede kreditfaciliteter</b>				
Ikke udnyttede kredit maksima	119.596	122.219	108.244	115.860
<b>Renterisici</b>				
Det er koncernens politik at afdække væsentlige renterisici på koncernens lån. Afdækningen foretages normalt ved indgåelse af renteswaps, hvor variabelt forrentede lån omlægges til fast forrentede lån.				
Koncernens rentebærende nettogæld er opgjort som gæld til kreditinstitutter og bankgæld fratrukket likvide midler. Med udgangspunkt i nettogælden pr. 30. september 2010, som delvist er fastforrentet og delvist variabelt forrentet, vil en stigning/fald i det generelle renteniveau på 1 procentpoint have nedenstående effekt på resultatopgørelse samt egenkapital for så vidt angår udviklingen i renteswaps.				
Rentebærende nettogæld	109.651	121.172		
Stigning/fald i renteniveau på 1 procentpoint - Driftseffekt +/-	868	899		
Stigning/fald i renteniveau på 1 procentpoint - Egenkapitaleffekt +/-	(915)	(1.237)		

1.000 kr.

**Note 17. Pantsætninger**

Til sikkerhed for gæld til kreditinstitutter er stillet ejerpantebreve nom. t.kr. 25.383 med pant i ejendomme i Danmark med en bogført værdi på t.kr. 31.630.

	Koncern		Moderselskab	
	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
<b>Note 18. Operationel leasing</b>				
Operationel leasing				
Ydelser 0-1 år	14.505	12.985	2.770	2.617
Ydelser 1-5 år	33.212	37.784	7.962	8.390
Ydelser > 5 år	76.072	79.343	68.555	70.288
<b>Operationel leasing i alt</b>	<b>123.789</b>	<b>130.112</b>	<b>79.287</b>	<b>81.295</b>
<b>Operationel leasing udgiftsført i resultatopgørelsen</b>	<b>20.302</b>	<b>16.521</b>	<b>7.975</b>	<b>7.773</b>

Operationelle leasingaftaler er indgået med danske og udenlandske leasingselskaber med en uopsigelig leasingperiode fra begge parter side på oprindeligt op til 15 år. Leasingaftalerne giver som hovedregel mulighed for minimum at forlænge aftalerne et år ad gangen, og leasingydelse er som hovedregel faste i hele løbetiden. Leasingforpligtelsen er opgjort på baggrund af de forfaldne ydelser i aftalernes løbetid. Der er købsoption på ejendommen leaset i Danmark. Købsoptionen er baseret på den skønnede handelsværdi på tidspunktet for optionens udnyttelse.

**Note 19. Nærtstående parter**

Ambu's nærtstående parter omfatter dattervirksomheder, selskabets bestyrelse, direktion og ledende medarbejdere samt disse personers relaterede familiemedlemmer. Nærtstående parter omfatter endvidere virksomheder, hvori førnævnte personkreds har væsentlige interesser.

Ambu A/S har haft følgende væsentlige transaktioner med nærtstående parter:

	Moderselskab	
	2009/10	2008/09
Salg til datterselskaber	541.719	477.460
Køb fra datterselskaber	274.376	204.946

Der har ikke i årets løb, bortset fra koncerninterne transaktioner, der er elimineret i koncernregnskabet samt ledelsesvederlag, været gennemført transaktioner med bestyrelse, direktion, ledende medarbejdere, væsentlige aktionærer eller andre nærtstående parter.

Udeståender og tilgodehavender i balancen med nærtstående parter fremgår af moderselskabets balance og er opstået som følge af almindelig samhandel - køb og salg af produkter. Transaktionerne foregår på samme vilkår som for koncernens øvrige kunder og leverandører.

Moderselskabet har ydet langfristede lån, som dækker bygningsinvesteringer i Kina og Malaysia. Lånene forrentes på markedsniveau. Herudover har moderselskabet afgivet en støtteklæring til datterselskabet i Malaysia.

Der er på vegne af datterselskaberne stillet kaution over for pengeinstitutter.

	Moderselskab	
	2009/10	2008/09
Kautioner og sikkerheder på vegne af datterselskaber	15.886	14.943



## Noter

1.000 kr.

### Note 20. Finansielle instrumenter

Ca. 90% af Ambu's omsætning faktureres i fremmed valuta, men samtidig sker en stor andel af materialeindkøbet i de tilsvarende valutaer. Ambu's væsentligste faktureringsvalutaer er EUR, USD og GBP. En række nettoaktiver opgøres endvidere i disse valutaer. Større udsving i de væsentligste valutaer vil trods dette have indflydelse på såvel den finansielle stilling som konkurrenceevnen.

For at afdække den kortsigtede valutarisiko på de løbende betalingsstrømme har Ambu fastlagt en valutapolitik, ifølge hvilken der som hovedregel skal ske en afdækning af åbentstående positioner samt af den forventede fremtidige nettobetalingstrøm i op til seks måneder. Ambu har ved regnskabsårets udløb indtil videre valgt ikke at afdække USD og EUR.

Ambu foretager udelukkende afdækning af kommercielle risici og indgår ikke afledte finansielle transaktioner med henblik på handel eller med spekulativt formål.

	Koncern		Moderselskab	
	30.09.10	30.09.09	30.09.10	30.09.09
<b>Indregnede finansielle instrumenter</b>				
Udlån og tilgodehavender				
Tilgodehavender fra salg	216.559	192.957	283.963	219.840
Likvide beholdninger	23.500	17.308	0	0
Andre tilgodehavender	13.994	12.261	2.944	2.755
Aktiver optaget til dagsværdi gennem resultatopgørelsen				
Sikringsinstrumenter (niveau 2)*	524	484	524	484
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 30. september</b>	<b>254.577</b>	<b>223.010</b>	<b>287.431</b>	<b>223.079</b>
Finansielle forpligtelser indregnet til amortiseret kost				
Kreditinstitutter	(58.572)	(73.444)	(58.211)	(72.740)
Bank gæld	(74.579)	(65.036)	(64.322)	(51.560)
Leverandører af varer og tjenesteydelser	(41.259)	(44.569)	(23.106)	(27.268)
Anden gæld	(104.907)	(98.343)	(51.252)	(59.567)
Forpligtelser optaget til dagsværdi gennem resultatopgørelsen				
Sikringsinstrumenter (niveau 2)*	(2.933)	(4.273)	(2.933)	(4.273)
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 30. september</b>	<b>(282.250)</b>	<b>(285.665)</b>	<b>(199.824)</b>	<b>(215.408)</b>

Niveau 1: Dagsværdien af finansielle instrumenter, der handles på aktive markeder er baseret på noterede markedspriser på balancedagen. Noteringskursen anvendes til koncernens finansielle aktiver som den aktuelle købspris.

Niveau 2: Dagsværdien af finansielle instrumenter, der ikke handles på et aktivt marked (fx over-the-counter-derivater) bestemmes ved hjælp af anerkendte værdiansættelsesmetoder.

Niveau 3: Hvis der ikke er observerbare markedsdata, indgår instrumentet i den sidste kategori.

1.000 kr.

**Note 20. Finansielle instrumenter (fortsat)****Sikring af forventede fremtidige transaktioner**

Til sikring af fremtidige nettopbetalingsstrømme i fremmed valuta, som væsentligst omfatter varesalg og varekøb, svarende til op til 6 måneder fra balancedagen, er indgået følgende kontrakter.

Valutaterminskontrakter	Betaling/udløb	Bruttoværdi		Kontraktmæssig værdi		Dagsværdi	
		2009/10	2008/09	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
Salg af GBP	< 1 år	13.883	8.596	14.407	9.080	524	484
		<b>13.883</b>	<b>8.596</b>	<b>14.407</b>	<b>9.080</b>	<b>524</b>	<b>484</b>

Terminforretninger i GBP dækker det forventede cash flow for 4 måneder efter balancedagen.

	Hovedstol		Dagsværdi	
	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
<b>Dagsværdi af finansielle instrumenter</b>				
<i>Valutaterminskontrakter</i>				
GBP omregnet til t.kr.			524	484
<i>Rente- og valutaswaps</i>				
DKK/DKK, variabel til fast rente	11.675	13.895	(542)	(274)
EUR/EUR, variabel til fast rente	8.744	10.919	(2.391)	(3.999)
<b>I alt finansielle forpligtelser</b>	<b>20.419</b>	<b>24.814</b>	<b>(2.409)</b>	<b>(3.789)</b>

**Følsomhedsanalyse****Valutarisiko – Omsætning og EBIT-effekt**

	2009/10		2008/09	
	GBP	USD	GBP	USD
	+/- 5 point	+/- 5 point	+/- 5 point	+/- 5 point
Omsætning	0%	2%	0%	2%
EBIT	2%	6%	3%	9%

Renteswaps dækker variable rentebetalinger i gennemsnitlig 3 år.

**Note 21. Andre driftsudgifter**

Andre driftsudgifter dækker i 2008/09 og 2009/10 effekten af de etablerede optionsordninger. For yderligere omtale heraf henvises til note 3.

**Note 22. Eventualforpligtelser**

Patentsagerne vedrørende larynx-masken er omtalt på side 19. Sagerne forventes ikke at have væsentlig effekt på selskabets finansielle stilling. Herudover er Ambu involveret i et antal mindre retssager i ind- og udland.

Der er ydet tilbuds- og leveringsgarantier på 3,2 mio. kr., som stilles over for nogle af Ambu's kunder. Garantierne frigives, når levering er foretaget og godkendt af kunden.

## Noter

1.000 kr.	Koncern		Moderselskab	
	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
<b>Note 23. Finansiering af anlægskøb</b>				
Køb af materielle aktiver jf. note 10	49.186	32.836	12.956	24.114
Køb af immaterielle aktiver jf. note 9	18.433	63.974	18.433	63.971
heraf finansielt leasede aktiver	0	669	0	669
<b>Betalt vedrørende køb af materielle aktiver</b>	<b>67.619</b>	<b>96.141</b>	<b>31.389</b>	<b>87.416</b>
Provenue ved optagelse af finansielle gældsposter	0	743	0	743
heraf leasinggæld	0	743	0	743
<b>Provenue ved optagelse af finansielle gældsforpligtelser</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Note 24. Efterfølgende begivenheder

Det har ikke været væsentlige begivenheder efter regnskabsårets udløb.

### Note 25. Virksomhedskøb

Ambu købte 2. december 2008 aktiver i den amerikanske virksomhed Sleepmate Technologies Inc.

Sleepmate Technologies' aktiviteter er inden for sensorer til undersøgelser af obstruktiv søvnapnø. Købesummen udgjorde 40,8 mio. kr. og blev betalt kontant.

Sleepmate-produkterne genererede en omsætning på 12 mio. kr. i perioden fra akkvisitionen til 30. september 2009.

De erhvervede nettoaktiver og goodwill er som følger:

Aktiver og forpligtelser fra akkvisitionen kan opgøres som følger:	Regnskabsmæssig værdi før overtagelse	Endelig dagsværdi på overtagelsestidspunktet
Goodwill		23.655
Sleepmate varemærke		15.134
Materielle anlægsaktiver	503	503
Arbejds kapital	3.257	3.257
	<b>3.760</b>	<b>42.549</b>

### Pengestrømme til køb af virksomhed

- Kontant købspris 40.770

- Købsomkostninger 1.779

**Pengestrømme til køb af virksomhed 42.549**

Der er ikke gennemført transaktioner i 2009/10.

### Note 26. Særlige poster

1.000 kr.	Koncern		Moderselskab	
	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
Advokatombkostninger til verserende patentsager	2.517	24.171	2.517	24.171
Engangsomkostninger ifm. organisatoriske ændringer	0	9.800	0	9.800
	<b>2.517</b>	<b>33.971</b>	<b>2.517</b>	<b>33.971</b>

# AMBU KORT FORTALT

Ambu udvikler, producerer og markedsfører diagnostisk og livreddende udstyr til hospitaler og redningstjenester. Ambu har tre forretningsområder: Airway Management, Patient Monitoring & Diagnostic og Emergency Care.

Ambu's produkter er innovative, unikke og af høj kvalitet. Ambu har en gunstig markedsposition inden for de områder, som virksomheden har valgt at fokusere på.

Ambu afsætter sine produkter over hele verden. 98% afsættes uden for Danmark, og afsætningen sker gennem Ambu's udenlandske salgsselskaber og via distributører.

Hovedkontoret er placeret i Ballerup i Danmark. Ambu har produktionsfaciliteter i Danmark, Ølstykke, samt i Kina, Xiamen, og i Malaysia, Penang.

Ambu har godt 1.700 ansatte, hvoraf ca. 300 er beskæftiget i Danmark og ca. 1.400 i udlandet.

Ambu er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen.

## Adresser

### Danmark

Tlf.: +45 72 25 20 00  
E-mail: [ambu@ambu.com](mailto:ambu@ambu.com)  
Internet: [www.ambu.com](http://www.ambu.com)

Ambu A/S  
Baltorpbakken 13  
2750 Ballerup  
Fax: +45 72 25 20 50

Rugmarken 10  
3650 Ølstykke  
Fax: +45 72 25 20 55

### Salgsselskaber

#### Australien

Ambu Australia Pty. Ltd.  
2401/4 Daydream Street  
Warriewood NSW 2102  
Tlf.: +612 99995969  
Fax: +612 99996844

#### Benelux

Ambu B.V.  
Schiphol Boulevard 127  
1118 BG Schiphol  
The Netherlands  
Tlf.: +31 182 573293  
Fax: +31 182 531364

### France

Ambu S.A.R.L.  
Airspace – 6 Rue Gagarine  
33185 Le Haillan Cedex  
France  
Tlf.: +33 55 792 3150  
Fax: +33 55 792 3159

### Italien

Ambu S.r.l.  
Via Paracelso, 18  
Centro Direzionale Colleoni -  
Palazzo Andromeda  
20041 Agrate Brianza – MI  
Tel. +39 039 657811  
Fax +39 039 6898177

### Kina

Ambu (Xiamen) Trading Co. Ltd.  
5/F, No. C. Warehouse Process  
Complex Building Xiang Yu F.T.Z.  
Xiamen 361006, P.R. Kina  
Tlf.: +86 592 602 5212  
Fax: +86 592 602 5390

### Spanien

Firma Ambu S.L.  
C/ Alcalá, 261-265  
Edf. 2-3º dcha.  
ES-28027 Madrid  
Tlf: +34 91 411 6830  
Fax: +34 91 564 5082

### Tyskland

Ambu GmbH  
In der Hub 5  
61231 Bad Nauheim  
Tlf.: +49 (0) 6032 92 50 0  
Fax: +49 (0) 6032 92 50 200

### UK

Ambu UK Ltd.  
8 Burrell Road  
St. Ives  
Cambridgeshire PE27 3LE  
Tlf.: +44 1 480 498 403  
Fax: +44 1 480 498 405

### USA

Ambu Inc.  
6740 Baymeadow Drive  
Glen Burnie, MD 21060  
Tlf.: +1-410-768-6464  
Fax: +1-410-768-3993

### Produktionsselskaber

#### Kina

Ambu Ltd.  
Warehouse & Process Complex  
Building, No. C Xiang Yu F.T.Z.  
Xiamen 361006 Kina  
Tlf.: +86 592 602 5212  
Fax: +86 592 602 5390

#### Malaysia

Ambu Sdn. Bhd. (336938-A)  
Lot 69B  
Lintang Bayan Lepas 6  
Phase IV, 11900 Penang  
Tlf.: +60 4 252 9000  
Fax: +60 4 644 8932

