

FORMANDENS BERETNING 2020

[Formandens Beretning 2020]

Kære aktionærer,

Jeg nu vil gennemgå udviklingen i 2019 i både vores forretninger og i bestyrelsens arbejde og samtidig også kigge ind i fremtiden. Jeg vil også give en kort status på forretningen i 2020, da vi på grund af Covid-19 afholder generalforsamlingen senere på året end normalt.

[NKT-aktiens udvikling]

2019 var som forventet et udfordrende år for NKT, hvor resultaterne i kabelforretningen var som forventet, desværre med den forventede lave indtjening, mens NKT Photonics fortsatte med at levere vækst, som dog var mindre end først forventet.

Resultatet i kabelforretningen i 2019 var påvirket af nedgangen i antallet af tildelte ordrer i 2017 og starten af 2018 samt af utilfredsstillende resultater i vores Applications-forretning.

Hvis vi kort kigger på aktiekursen, så er den gennem 2019 steget med 77%, hvilket naturligvis er positivt for vores aktionærer.

Aktiviteten i højspændingsmarkedet var fornuftig og vi blev tildelt flere store ordrer, så vi afsluttede 2019 med en rekordstor ordrebeholdning af højspændingsprojekter på EUR 1,37 mia., hvilket understreger de positive muligheder, vi ser i markedet, som er drevet af globale megatrends som for eksempel den grønne omstilling. På det marked står vi stærkt med et solidt teknologisk fundament og fabrikker, der er strategisk godt placeret til at imødekomme den forventede stigende efterspørgsel på kabelløsninger.

[Ændringer i NKT-topledelsen]

I august 2019 bød vi Alexander Kara velkommen som ny CEO. Han kommer med stor erfaring fra lederstillinger i kabel- og energisektoren i den globale virksomhed ABB.

Alexander og resten af ledelsen er kommet godt i gang og har fuldt fokus på at øge indtjeningen og på at sikre, at vi er vel-positioneret til at tage del i den positive udvikling, vi forventer at se, særligt i højspændingsmarkedet.

Alexander har tilpasset organisationen i NKT for at skærpe vores kundefokus i udvalgte markeder og segmenter. Det betyder, at vi har valgt at dele Solutions-forretningen op i tre selvstændige afdelinger; en for hver af vores højspændingsfabrikker samt en særskilt kommerciel afdeling.

Derudover har vi adskilt vores Service og Accessories forretninger for at skabe de bedste rammer for at fortsætte væksten for hver af dem.

Vi kan dog også konstatere at dygtige medarbejdere er efterspurgt af andre selskaber. Vores CFO og tidligere interim CEO Roland M. Andersen stopper her ved udgangen af juni, hvorefter Line Fandrup tager over som CFO til august.

Med Line ombord har vi nu et stærkt ledelsesteam med stor erfaring fra kabelindustrien, som vi tror på kan sikre positive resultater på både kort og lang sigt.

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at sige tak for indsatsen til Roland og ønske ham held og lykke fremover.

[Covid-19s betydning for forretningen]

Inden vi når til de finansielle resultater vil jeg kort give en status på Covid-19s betydning for forretningen.

I kabelforretningen har Covid-19 indtil videre haft begrænset forretningsmæssig betydning, og derfor har vi fastholdt forventningerne til 2020 ud fra det, vi har set frem til i dag.

NKT Photonics har derimod været negativt berørt af Covid-19, hvilket Q1-resultatet også viste. Derfor er forventningerne til 2020 trukket tilbage indtil vi har et mere klart billede af udviklingen på markedet.

[Finansielt resultat for 2019]

Nu vil jeg vende blikket mod det finansielle resultat for NKT A/S i 2019, hvor vi stort set leverede indenfor vores udmeldte forventninger. I NKT var vi inde for de udmeldte intervaller på både omsætning og indtjening. I NKT Photonics leverede vi en indtjeningsmargin i den høje ende af det udmeldte interval, mens omsætningsvæksten endte under vores oprindelige forventning, men dog stadig med tocifret vækst.

I 2019 faldt omsætningen til EUR 1,34 mia. fra EUR 1,50 mia. i 2018, hvilket i standard metalpriser svarer til at omsætningen faldt til 1,02 mia. i 2019 fra EUR 1,15 mia. i 2018.

Den operationelle EBITDA faldt i 2019 til EUR 29,7 mio. fra EUR 79,3 mio. i 2018. Udviklingen var et resultat af, at kabelforretningens bidrag var mindre end i 2018. Vores operationelle cash flow steg til EUR 125 mio. i 2019 fra EUR -42.2 mio. i 2018

[Kapitalstruktur]

Ved udgangen af 2019 havde NKT en nettorentebærende gæld på EUR 242,2 mio., hvilket var et fald på EUR 6 mio. fra ultimo 2018. Det er vores målsætning på mellemlangt sigt at operere med en nettorentebærende gæld på op til 1,5x operationelt EBITDA. Ved udgangen af 2019 var vores nettobærende gæld på 8,2x operationelt EBITDA. Lidt unuanceret sagt kan man sige at den primære årsag til den høje gearing er at indtjeningen er for lav. Vi adresserer dog både indtjeningen og gældsniveauet med initiativerne for større ordreindgang og omsætning, operationelle forbedringer og aktieemissionerne.

Da vi ligger over den førnævnte målsætning, og givet årets utilfredsstillende resultat, anbefaler bestyrelsen, at der ikke udbetales udbytte for regnskabsåret 2019. Det er dog fortsat vores udbyttepolitik at udbetale cirka 1/3 af årets resultat, når kapitalstrukturen tillader det.

[Årets udvikling i NKT]

Jeg vil nu vende blikket mod udviklingen i vores kabelforretning, som opererer i fire forretningsområder:

- Solutions, der dækker højspændingskabler til både on- og offshoreprojekter,
- Applications, som servicerer markedet for lav-og mellemspændingskabler herunder installationskabler til byggebranchen
- Service & Accessories, som udfører service på kabelløsninger, og sælger tilbehør til kabelprojekter indenfor primært mellem- og højspænding.

[Finansielt resultat for 2019]

I kabelforretningen faldt omsætningen i standard metalpriser til EUR 945 mio. fra EUR 1,08 mia. i 2018, mens den operationelle EBITDA faldt til EUR 15.1 mio. i forhold til EUR 70.2 mio. i 2018. Udviklingen var som nævnt primært drevet af lavere ordretilgang i Solutions i 2017 og 2018 samt en utilfredsstillende indtjening i Applications.

[Solutions – påvirket af lavere aktivitetsniveau]

I Solutions så vi i 2019 tilfredsstillende eksekvering af projekter, men der var færre af dem på grund af det førnævnte fald i antallet af tildelte ordrer i højspændingsmarkedet i 2017 og 2018.

[Tilfredsstillende ordretilgang i 2019 – rekordstor ordrebeholdning]

Når det er sagt, så vandt vi flere store ordrer i 2019 og vi afsluttede året med den største ordrebog i NKT's historie.

Vi vandt blandt andet vores største ordre af XLPE-kabler til den britiske havvindmøllepark Dogger Bank med en kontraktværdi på EUR 360 mio. Derudover vandt vi også en del af kabelforbindelsen Viking Link, som skal forbinde England og Danmark.

Den rekordstore ordrebeholdning, som ved udgangen af 2019 udgjorde EUR 1,37 mia. understreger vores tillid til at vi med vores knowhow og teknologier er godt positioneret til at vinde vores del af de kabelprojekter, som materialiserer sig i årene fremover. Energikabler spiller en afgørende rolle i at sikre, at både kapaciteten i elnettet og produktionen af vedvarende energi er gearret til at gøre den grønne omstilling til en succes.

[525 kV-kvalificering og korridorprojekter]

I januar 2020 blev vores 525 kV jævnstrømskabelsystem kvalificeret til udbuddene til de store, tyske korridorprojekter, som udspringer af Tysklands omstilling til vedvarende energi. Projekterne materialiserer sig netop nu og i starten af maj kunne vi offentliggøre, at vi havde vundet en ordre på EUR 500 mio. til det første projekt SuedOstLink. Ordren er den største i NKT's historie og SuedOstLink er et projekt, som vi målrettet har arbejdet på over flere år, så det yderst tilfredsstillende at se det hårde arbejde bære frugt.

[Applications – utilfredsstillende indtjening]

Indtjeningen i Applications, som dækker vores lav- og mellemspændingsforretning, var ikke tilfredsstillende i 2019.

De primære årsager til udviklingen har blandt andet været, at vi internt nok været for ambitiøse og sat for mange initiativer i gang med henblik på at optimere og effektivisere denne del af forretningen. Det har ført til, at vi ikke har eksekveret som vi havde forventet.

I Applications arbejder vi derfor på en række prioriterede initiativer, som vi forventer vil forbedre indtjeningen i løbet af 2020.

[Service & Accessories – resultat som forventet]

I Service-forretningen var resultatet for 2019 påvirket af, at antallet af service-ordrer af kabelløsninger i offshore-segmentet faldt i forhold til 2018. I løbet af året udviklede vi vores service-tilbud, så vi nu er blandt de absolut hurtigste til at mobilisere vores eksperter og de nødvendige kabelfartøjer til pludseligt opståede kabelreparationer, hvilket er et vigtigt konkurrenceparameter i markedet.

I Accessories så vi positiv udvikling i flere markeder i særligt Mellemeøsten og Centraleuropa samt inden for kabeltilbehør til havvindmølleparker.

[Fortsat eksekvering på strategiske initiativer]

Til trods for, at 2019 var et udfordrende år, så har vi tillid til den overordnede retning for NKT, og vi har netop lanceret en række opdaterede strategiske tiltag, som understøtter et øget fokus på at forbedre vores operationelle eksekvering for at øge indtjeningen på tværs af forretningen.

[2020 bliver bedre end 2019]

Hvis vi kigger ind i 2020, så forventer vi, at de finansielle resultater bliver bedre end i 2019 og for at sikre det har vi fuldt fokus på fire overordnede prioriteter i 2020:

- 1) Vi skal eksekvere tilfredsstillende og effektivt på vores ordrebeholdning
- 2) Vi skal fortsat øge vores ordrebeholdning ved at vinde flere højspændingsprojekter
- 3) Vi skal øge indtjeningen i Applications ved at fokusere på færre, vigtige initiativer,
- 4) Vi skal sikre større aktivitet i Service-forretningen

[Attraktivt kabelmarked drevet af den grønne omstilling]

Vi har løbende oplevet tiltagende aktivitet i markedet, som vi forventer vil fortsætte i årene fremover.

Der er en stigende efterspørgsel på vedvarende energi, som er bakket op af en bred politisk velvilje og i stigende grad også et krav fra den brede befolkning. Udviklingen er særligt drevet af vindmølleparker både på vand og til lands samtidig med, at der sker en løbende udfasning af atom- og kulkraftværker. Denne udvikling kræver et mere fleksibelt transmissionsnet med større kapacitet, da vedvarende energikilder er afhængige af at vinden eksempelvis blæser.

Vi ser denne omstilling til vedvarende energi ske lige nu. Der bliver projekteret og bygget havvindmølleparker i mange europæiske lande, og også lande som USA begynder at projektere havvindmølleparker. Samtidig ser vi, at flere store interconnector-projekter materialiserer sig i markedet for at sikre, at elnettet forbindes på tværs af landegrænser, så den grønne energi nemt kan transporteres og bruges langt væk fra de steder, hvor den produceres.

Disse store kabelforbindelser øger efterspørgslen på jævnstrømsteknologien, og her står vi stærkt efter opkøbet af ABB's højspændingsforretning, der netop er specialiseret i jævnstrømsteknologien. Opkøbet i 2017 var et strategisk vigtigt skridt for at ruste NKT til fremtidig vækst, og vi står stærkt til at fastholde og udbygge vores position i højspændings-markedet.

--- Kort pause ---

[Årets udvikling i NKT Photonics]

Nu vil jeg vende blikket mod årets resultater i NKT Photonics, som har ændret sine forretningsenheder, så de nu er mere markedsfokuserede. Her opererer vi nu med segmenterne:

- 1) **Medical & Life Science**, som primært omfatter lasere, der gør det muligt at skabe billeder af meget små strukturer som f.eks. hudceller,
- 2) **Industrial**, som omfatter meget nøjagtige lasere til industrier, hvor der skal skæres i hårde materialer som f.eks. glas og metal.
- 3) **Aerospace & Defence**, som dækker lasere til brug i udstyr til rumfart- og forsvarsindustrien

Indenfor disse områder er NKT Photonics en førende producent i markedet baseret på flere års innovation og produktudvikling, og vi forventer fortsat, at disse segmenter vil udvikle sig positivt i de kommende år.

NKT Photonics har særlig stor ekspertise i at udvikle lasere der er både præcise og effektive og med en stigende befolkningstilvækst er der behov for effektivt at sikre optimal udnyttelse af de ressourcer, der til rådighed. Det ser vi eksempelvis inden for den farmaceutiske industri, hvor lasere fra NKT Photonics er med til at sikre effektive måder at screene og diagnosticere sygdomme som eksempelvis kræft.

Den igangværende udvikling mod teknologiske løsninger der fylder mindre og mindre i forskellige produkter er også en vigtig vækst-driver for NKT Photonics, hvor vores *ultrafast* lasere eksempelvis kan skære meget præcist i selv små strukturer, der bruges i industrielle produkter.

[Finansielt resultat for 2019]

I 2019 fortsatte NKT Photonics med at øge omsætningen og forbedre indtjeningen. Omsætningen steg til EUR 74,6 mio. fra EUR 67,7 mio. i 2018. Udviklingen er drevet af stabil eksekvering på tværs af alle segmenter, hvor ordretilgangen steg med 20% i forhold til 2018. Den organiske vækst var på 10%, som blev opnået på trods af modgang i det industrielle fotonikmarked, hvilket var medvirkende til, at den organiske vækst endte lavere end først forventet.

[Vækst i alle forretningsområder]

Resultatet for 2019 var drevet af positiv udvikling i alle markedssegmenter, hvor særligt udviklingen inden for Aerospace & Defence er værd at bemærke med en fordobling af omsætningen efter en strategisk og målrettet indsats. Det betyder, at Aerospace & Defence nu er udgør ca. 15% af omsætningen, hvilket er det samme som Medical & Life Science. Med 70 % af omsætningen er industri-segmentet stadig det største i NKT Photonics.

[Strategisk fokus på kommercialisering]

I 2019 eksekverede vi godt på strategien som handler om at kommercialisere forretningen. Initiativerne, dækker over:

- 1) at rykke op i værdikæden og fokusere på at levere løsninger fremfor produkter til særligt industrielle kunder.
- 2) at have fokus på organisk vækst
- 3) at sikre en effektiv og LEAN produktion, som er samlet i centraliserede funktioner
- 4) at fortsætte den hurtige introduktion af nye produkter i takt med at vores teknologiske fundament bliver stærkere.

Som tidligere nævnt har NKT Photonics været negativt påvirket af Covid-19, og vi har derfor trukket de finansielle forventninger til 2020 tilbage indtil vi har et mere klart billede af udviklingen på markedet. Det ændrer dog ikke på, at vi i 2020 vil fortsætte med at have fokus på at kommercialisere forretningen for at sikre fortsat vækst.

--- Kort pause ---

[Bestyrelsen]

Nu vil jeg kort vende blikket mod bestyrelsen og give en kort opdatering på vores arbejde.

[Bestyrelsen – mødeoversigt]

I 2013 indførte vi en ny ledelsesmodel, og vi har, som vist bag mig, stadig mange møder i både bestyrelsen og i selskaberne, hvor vi har et tæt og aktivt samarbejde med lederne. Det betyder, at vi driver kabel-forretningen og fotonik-forretningen som to separate forretningsenheder, der referer direkte til bestyrelsen.

Vi vurderer også fortsat, at bestyrelsen har den rette sammensætning med de nødvendige faglige kvalifikationer til at drive NKT mod yderligere værdiskabelse.

I bestyrelsens årlige selvevaluering har vi konkluderet, at bestyrelsen udgør et godt team, hvor der er plads til de rigtige diskussioner baseret på en høj grad af tillid imellem bestyrelsesmedlemmerne.

Vores governance-model fungerer fortsat godt og dette gælder også de nedsatte komiteer. Vi mener, vi har den rigtige bestyrelsessammensætning på faglige kompetencer men ikke på sammensætning, idet vi ønsker at have minimum to medlemmer for det underrepræsenterede køn, hvilket vi forventer at opnå efter denne generalforsamling, hvor Karla Lindahl er indstillet som kandidat til bestyrelsen.

Bestyrelsesmedlemmerne er godt forberedte til møderne og der er en god mødedisciplin.

[Ændringer i den generalforsamlingsvalgte bestyrelse]

Jeg er glad for, at de fleste generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer har givet udtryk for, at de genopstiller og fortsat ønsker at være en del af den rejse, som NKT er på.

Lars Sandahl Sørensen har som den eneste valgt ikke at genopstille efter 7 år som medlem af bestyrelsen. Jeg vil gerne takke Lars for sin indsats og for et godt samarbejde.

Det fører til, at vi har en ledig plads i bestyrelsen, og her indstiller vi Karla Lindahl som kandidat, da hun har en række personlige og professionelle kompetencer, som vi i bestyrelsen vurderer kan supplere og komplimentere de eksisterende medlemmers kompetencer.

Karla er fra Finland og har en uddannelsesbaggrund inden for jura. Til daglig arbejder hun i den globale produktionsvirksomhed KONE, som er førende inden for elevatorer og rulletrapper, hvor hun er Managing Director for Finland og de baltiske lande. Hun kommer med stor erfaring inden for blandt andet international ledelse og har stort kendskab til strategiudvikling- og eksekvering samt konkurrence- og virksomhedsret.

Jeg vil kort nævne, at eftersom jeg nu har siddet i bestyrelsen i NKT siden 2006 og Jens Maaløe har været medlem siden 2004, anses vi ifølge anbefalingerne for god selskabsledelse ikke længere for uafhængig. Bestyrelsen mener dog stadig, at det er i NKT's interesse at vi fortsætter, og en samlet bestyrelse vil - såfremt vi vælges af generalforsamlingen - igen konstituere sig med mig som bestyrelsesformand og Jens som formand for Photonics-udvalget.

Valg af bestyrelsesmedlemmer er punkt 7 på dagsordenen.

[Vederlag til bestyrelsen]

Som i de seneste år indstiller vi til generalforsamlingen et uændret vederlag til bestyrelsen.

Bestyrelsen vil fortsat modtage et grundbeløb samt tillæg for formands- og udvalgposter, som er på niveau med sammenlignelige selskaber. Her skal jeg for en god ordens skyld tilføje at formandens evt. deltagelse i komitearbejde ikke udløser særskilt honorar. Bestyrelsen vil fortsat ikke deltage i incitamentsprogrammer.

I år har vi udarbejdet en ny vederlagspolitik for NKT, som er opdateret i henhold til de danske anbefalinger og til nye krav fra EU. Den nye vederlagspolitik giver øget gennemsigtighed i forhold til aflønning og incitamentsprogrammer i NKT for at sikre en naturlig sammenhæng med forretningsstrategien og vederlag til ledelserne i NKT og NKT Photonics.

Vederlag til bestyrelsen bliver behandlet i punkt 6 på dagsordenen, mens vederlagspolitikken bliver behandlet under punkt 9.

[Aktieemission]

I maj 2020 valgte vi at gennemføre en aktieemission, og vi forventer at gennemføre endnu én inden udgangen af året.

Beslutningen om at gennemføre aktieemissionen bunder i en række årsager:

- 1) Vi vil styrke vores finansielle base, så den er tilpasset en større ordrebeholdning af højspændingsprojekter
- 2) Covid-19 har påvirket NKT Photonics negativt,
- 3) Og bestyrelsen mener, at det er fornuftigt at styrke den finansielle beredskab i NKT i lyset af den nuværende usikkerhed i verdensøkonomien.

I takt med at indtjeningen stiger, gælden reduceres og vores kapitalmålsætninger mødes, vil vi i overensstemmelse med vores kapitalpolitik tilpasse kapitalstrukturen i form af udbytter og eventuelle aktietilbagekøb.

Bemyndigelse til at bestyrelsen kan udstede aktier bliver behandlet under punkt 9 på dagsordenen.

[Tak til medarbejderne]

Jeg vil gerne sige tak til alle medarbejdere for deres indsats i 2019, der er med til at sikre, at kunderne vælger os som samarbejdspartnere. Det er bestyrelsens og ledelsens ansvar at sætte retningen, og vi ved, at medarbejderne selv i omskiftelige og udfordrende tider tager et stort ansvar ved at eksekvere og hele tiden komme med værdifuld sparring og se nye forretningsmuligheder.

[NKT - Finansielle forventninger til 2020]

Traditionen tro vil jeg gerne orientere om de finansielle forventninger til indeværende år, og som tidligere guider vi særskilt på de to forretningsenheder

I kabelforretningen forventer vi en positiv udvikling i forhold til 2019 ved at levere en omsætning i standardmetalpriser på cirka EUR 1,0 -1,1 mia., samt en operationel EBITDA på cirka EUR 40-60 mio.

Indtil videre har 2020 vist positive takter, og vi har set fremgang i Applications og i Solutions har vi vundet flere store højspændingsordrer, der underbygger vores stærke position på markedet.

[NKT Photonics - Finansielle forventninger til 2020]

For NKT Photonics ser vi stadig gode vækstmuligheder i fremtiden, men som tidligere nævnt er NKT Photonics negativt berørt af Covid-19, og vi har derfor valgt at tække vores forventninger til 2020 tilbage indtil vi har et mere klart billede af udviklingen på markedet.

Med disse ord vil jeg gerne sige tak – og give ordet tilbage til dig, Christian.