

FORMANDENS BERETNING 2019

[Formandens Beretning 2019]

Kære aktionærer,

Velkommen til generalforsamlingen i NKT, hvor jeg nu vil gennemgå udviklingen i 2018 både i vores forretninger og i bestyrelsens arbejde og samtidig også kigge ind i fremtiden.

[2018 var et udfordrende år]

2018 var et udfordrende år for NKT, hvor resultaterne i kabelforretningen ikke var tilfredsstillende, og det kunne desværre ikke opvejes af, at NKT Photonics leverede et tilfredsstillende regnskab og en flot fremgang.

Overordnet var kabelforretningen påvirket af en række interne og eksterne faktorer, som også har sat tempoet for transformationen af NKT ned og som vil påvirke vores resultat i 2019. I november tog vi derfor den ledelsesmæssige konsekvens af den udvikling og afsluttede samarbejdet med CEO Michael Hedegaard Lyng.

Som vi kunne meddele i tirsdags, så har vi nu fundet den nye CEO, og jeg er glad for, at kunne byde Alexander Kara velkommen i NKT. Alexander har mere end 30 års erfaring fra ledende stillinger i ABB, hvilket giver ham den nødvendige kombination af erfaring og branchekendskab, som skal til for at drive den fortsatte udvikling af NKT. Indtil Alexander starter den 1. august i år fortsætter Roland M. Andersen som konstitueret CEO.

[NKT-aktiens udvikling]

Oven på den nyhed, vil jeg nu vende blikket mod aktiekursen, som til en vis grad afspejler, de udfordringer vi havde i 2018.

I 2017 og i starten af 2018 var vi, som resten af kabel-industrien, påvirket af manglende tildeling af ordrer i højspændingsmarkedet. Det førte til en lav kapacitetsudnyttelse af vores fabrik i Karlskrona, og samtidig havde vi også en utilfredsstillende indtjening inden for lav- og mellemspændingskabler. Det fik os i november til dels at sænke vores finansielle forventninger til 2018, men særligt til at kommunikere at 2019 ikke bliver et godt år. Dette, påvirkede aktiekursen negativt.

Jeg kan nu se, at vi ikke havde skabt en tilstrækkelig god forståelse for, hvordan de manglende højspændingsordrer ville påvirke vores indtjening i den kommende periode. Derfor vil vi fremover have fokus på at kommunikere endnu tydeligere omkring hvordan udviklingen i vores ordrebeholdning i projektforretningen kan påvirke de finansielle resultater i en længere periode.

Som i kan se har vi klaret os dårligere end det generelle danske marked og også dårligere end vores konkurrenter. Ser man henover de sidste 12 måneder så er vi, Prysmian og Nexans faldet nogenlunde lige meget.

[Finansielt resultat for 2018 var ikke tilfredsstillende]

Når vi ser på det finansielle resultat for NKT A/S, så steg omsætningen i 2018 til EUR 1,1 mia., hvilket var EUR 39 mio. højere end i 2017. Den operationelle EBITDA faldt i 2018 til EUR 79,3 mio. i fra EUR 141.8 mio. i 2017. Udviklingen i EBITDA var et resultat af, at kabelforretningens bidrag var markant mindre end i 2017.

Vores operationelle cash flow faldt fra EUR 87.8 mio. i 2017 til EUR -42.2 mio. i 2018. Det skyldtes primært tre ting.

- 1) Den lavere operationelle EBITDA, som jeg nævnte før,
- 2) Udviklingen i vores arbejdskapital, som steg fra et ekstraordinært lavt niveau ved udgangen af 2017 og som i høj grad er påvirket af timingen af de enkelte projekter
- 3) og at Nilfisk var inkluderet i de første 9 måneder af 2017 og her havde en positiv påvirkning på pengestrømmene, og på grund af fraspaltningen har Nilfisk ikke været inkluderet i 2018.

Vores afkast på investeret kapital faldt fra 11,8% i 2017 til -0,7% i 2018, som konsekvens af den lavere indtjening i kabelforretningen og den højere arbejdskapital.

[Kapitalstruktur]

Ved udgangen af 2018 havde NKT en nettorentebærende gæld på EUR 248.3 mio., hvilket var et fald på EUR 45 mio. fra ultimo 2017. Det er vores målsætning på mellemlangt sigt at operere med en nettorentebærende gæld op til 1,5x operationelt EBITDA. Ved udgangen af 2018 var vores nettobærende gæld på 3,1x operationelt EBITDA.

Da vi ligger over den førnævnte målsætning, og givet årets utilfredsstillende resultat, anbefaler bestyrelsen, at der ikke udbetales udbytte for regnskabsåret 2018. Det er dog fortsat NKT's udbyttepolitik at udbetale cirka 1/3 af årets resultat, når kapitalstrukturen tillader det.

I september 2018 refinansierede vi vores kreditfaciliteter, i alt EUR 450 mio., med udstedelse af en hybridobligation og en kreditfacilitet stillet til rådighed af en nordisk bankgruppe. Refinansieringen erstattede alle eksisterende tilsagte bankfaciliteter, og vi vurderer at have det finansielle råderum, vi har brug for til at imødegå konsekvensen af den lavere ordrebeholdning og aktivitetsniveau i 2019.

[Årets udvikling i NKT]

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

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

[Finansielt resultat for 2018]

I kabelforretningen steg omsætningen i standardmetalpriser svagt til EUR 1,08 mia., mens den operationelle EBITDA faldt til EUR 70 mio. i forhold til EUR 138 mio. i 2017. Udviklingen var primært drevet af Solutions, samt en utilfredsstillende indtjening i Applications.

[Solutions – påvirket af lavere aktivitetsniveau og eksterne faktorer]

I Solutions var resultatet for 2018 påvirket af en tilfredsstillende eksekvering af projekter, men der var færre af dem og til en gennemsnitligt lavere indtjening. Derudover blev vi påvirket af, at to igangværende projekter blev forsinket i 4. kvartal på grund af eksterne faktorer. Dels betød en ekstraordinær lav vandstand i Rhinen, at det i en periode ikke var muligt at sejle kabler fra vores fabrik i KØln, og dels beskadigede en underleverandør et af vores kabler under en installationsopgave.

Vores kabeludlægningskib NKT Victoria havde et år med tilfredsstillende aktivitet. Hun lagde blandt andet kabler til den norske olieplatform Johan Sverdrup 1 samt til flere havvindmølleparker som Kriegers Flak, der

bliver Danmarks største havvindmøllepark, når den er sat i fuld drift i 2021.

[Tilfredsstillende ordretilgang i 2. halvår af 2018]

Når det er sagt, så afsluttede vi 2018 med at vinde fem store ordrer inden for havvind og olie & gas-industrien. En af ordrene var det tyske projekt Ostwind 2, hvor vores kabler skal forbinde en række havvindmølleparker til land. Med en kontraktværdi på ca. EUR 300 mio. var det den største ordre på eksportkabler i NKT's historie.

Samtidig er det første gang, at vi vinder et projekt, der skal produceres i både Køln og Karlskrona. Det understreger de muligheder, vi har med to højspændingsfabrikker, der er strategisk godt placeret til at levere kabler til det vigtige marked i Nordeuropa. Ved at bringe begge fabrikker i spil, kan vi tilbyde vores kunder større fleksibilitet, og det gør os samtidig også i stand til at håndtere endnu større projekter end i dag.

Samlet set lagde de fem ordrer mere end EUR 800 mio. til vores ordrebeholdning, som ved udgangen af 2018 udgjorde EUR 1,1 mia. Den positive drejning understreger vores tillid til det store potentiale i den grønne omstilling, hvor vi er godt positioneret med vores knowhow og teknologier til at vinde vores andel af projekter i årene fremover.

[Højspændingsordrer har stor betydning for indtjeningen]

For at forstå vores forretning, er det vigtigt at være bekendt med, hvordan det påvirker vores finansielle resultater, når antallet af højspændingsordrer i markedet falder, som vi så det i 2017 og første halvdel af 2018.

Når der opstår perioder med lav markedsaktivitet med færre ordrer, vil det alt andet lige øge konkurrencen om de projekter der er i markedet. Det kan betyde lavere indtjening generelt på grund af de færre projekter, men også lavere indtjening pr. projekt. Vinder vi færre ordrer vil det også føre til lavere kapacitetsudnyttelse på vores højspændingsfabrikker, hvilket vil give en lavere indtjening til at dække vores faste omkostninger.

[Effekten af lav markedsaktivitet forlænges af eksekveringstiden på store projekter]

Samtidig er det vigtigt at forstå, at store kabelprojekter typisk strækker sig over flere år fra vi modtager ordren til vi overleverer det færdige projekt til kunden. Det er netop det, der vil påvirke os i 2019, hvor vores indtjening vil blive påvirket negativt på trods af en tilfredsstillende ordreindgang i 2. halvår af 2018.

Der er mange faser i de enkelte projekter fra vi modtager ordren til vi i sidste ende kan overlevere den til kunden. For at opnå den optimale udnyttelse af vores fabrikker vil vi gerne have flere ordrer fordelt ud over alle faserne. Det betyder, at vi ideelt gerne både vil have projekter som vi skal til at starte op, projekter som har kørt i noget tid, samt projekter vi er ved at afslutte.

Sidste gang vi oplevede denne var i 2017, hvor vi havde projekter i flere forskellige faser samtidig med, at vi havde en høj udnyttelse af NKT Victoria til installation af de producerede kabler.

[Applications – utilfredsstillende indtjening]

Indtjeningen i Applications, som dækker vores lav- og mellemspændingsforretning, var ikke tilfredsstillende i 2018.

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

til, at vi ikke har eksekveret på projekterne, som vi havde forventet. Ydermere blev vi udfordret af vejret på det svenske marked, som i flere perioder direkte forhindrede installation af mellemspændingskabler.

I Applications eksekverer vi på en række prioriterede initiativer, som vi forventer vil forbedre indtjeningen i løbet af 2019.

[Service & Accessories – resultat som forventet]

Service & Accessories, der omfatter vores serviceforretning og salg af kabeltilbehør, leverede et resultat i tråd med vores forventninger, hvor vi blandt andet fik bekræftet potentialet inden for særligt serviceforretningen.

I 2018 gennemførte vi flere serviceopgaver af både on- og offshorekabel-løsninger, og vi har også udbygget vores service-model, så vi står stærkere til at hjælpe vores kunder med hurtig eksekvering, når der opstår fejl på deres kabelforbindelser.

Accessories, som dækker vores forretning for kabeltilbehør, leverede overordnet som forventet og vi så en positiv udvikling i Mellemøsten, hvor vi i løbet af året indgik flere kontrakter. I Europa blev vi påvirket af udfordringer i det tyske marked, mens resultatet i vores kernemarkeder i Norden var som forventet.

[Fortsat eksekvering på strategiske initiativer]

Trods modgang i 2018 - og også med udsigt til et svært 2019 - har vi uforandret tillid til den strategiske retning, som vi satte i 2015. Vi eksekverer derfor fortsat på en række initiativer, der er udviklet specifikt til de enkelte forretningsområder og deres underliggende segmenter, og har i løbet af året gjort fremskridt i flere dem. De er her bag mig grupperet i udvikling og vækst, lønsomhed og turnaround.

[Salg af Railway-aktiviteter og fortsat fokus på innovation og digitalisering]

Vi har de senere år solgt en række mindre, ikke-kerneområder fra for at fokusere kabelforretningen. Det sidste ikke-kerneområde var vores aktiviteter inden for railway, som blev endelig frasolgt i februar i år.

Innovation og digitalisering er fortsat strategiske fokusområder i NKT og i 2018 er der gennemført flere digitale initiativer. Et af dem er, at og vores digitale hub har lanceret deres første produkt i form af en digital platform til håndtering af kabeltromler, hvor kunder via en app kan få en række oplysninger om, hvor tromlen befinder sig og hvor meget kabel der er tilbage på den. Derudover ansatte vi i september Anders Jensen som ny Head of Technology, hvilket er et vigtigt skridt i at styrke vores produktudvikling og innovation.

[2019 bliver udfordrende]

Hvis vi kigger ind i 2019, så bliver det udfordrende år for kabelforretningen, hvor vi som tidligere nævnt forventer at blive særligt påvirket af lav kapacitetsudnyttelse på vores fabrik i Karlskrona.

Derfor har vi fuldt fokus på tre overordnede prioriteter i 2019:

- 1) Vi skal fortsætte med at øge vores ordrebeholdning af højspændingsprojekter,
- 2) Vi skal øge indtjeningen i Applications ved at fokusere på færre, vigtige initiativer,
- 3) Vi skal reducere vores omkostninger uden at gå kompromis med de fremtidige vækstmuligheder, vi ser i markedet.

Derfor lancerede vi i februar et omkostningsprogram som især har fokus på de generelle udgifter og på at tilpasse organisationen. Vi forventer at reducere antallet af funktionær-stillinger med 8% i løbet af 2019, hvilket svarer til ca. 130 stillinger på tværs af hele Europa og hvoraf cirka 70 vil være i Sverige.

Vi forventer at omkostningsprogrammet årligt vil give besparelser på cirka EUR 15 mio., og at vi i løbet af 2019 vil realisere cirka halvdelen af det.

[Attraktivt kabelmarked drevet af den grønne omstilling]

Når det er sagt, så oplevede vi en øget aktivitet i markedet i 2. halvdel af 2018, som vi forventer vil fortsætte i 2019 og årene fremover.

Der er en stigende efterspørgsel efter grøn 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 sætter større krav og kræver mere fleksibilitet til transmissionen af el, da vedvarende energikilder er afhængige af at vinden eksempelvis blæser.

Vi ser denne omstilling ske lige nu. Der bliver projekteret og bygget havvindmølleparker i mange europæiske lande, og flere lande uden for Europa som USA og Taiwan begynder også at projektere og opføre havvindmølleparker. Samtidig er der flere store projekter i gang, hvor elnettet forbindes på tværs af landegrænser, som vi forventer vil blive tildelt kabelproducenterne i de kommende år.

I markedet for de store kabelprojekter er det afgørende at have en bred produktportefølje indenfor både jævnstrøms- og vekselstrømsteknologi. Med købet af ABB's højspændingsforretning for to år siden styrkede vi netop vores produktportefølje, da det gav os adgang til jævnstrømsteknologien, som vi forventer bliver helt centralt i kabelmarkedet i de kommende år. Opkøbet var et strategisk vigtigt skridt for at ruste NKT til fremtidig vækst, og vi står stærkt til at fastholde og udbygge vores position inden for højspændingsmarkedet.

--- Kort pause ---

[Årets udvikling i NKT Photonics]

Nu vil jeg vende blikket mod årets resultater i NKT Photonics, der fremstiller og markedsfører produkter inden for:

- 1) Imaging & Metrology, som er lasere, der gør det muligt at skabe billeder af meget små strukturer som f.eks. hudceller,
- 2) Sensing & Energy, som er lasere til brug i overvågnings- og måleudstyr, og
- 3) Material Processing, som er lasere, der meget nøjagtigt kan skære i hårde materialer som f.eks. glas og metal.

Indenfor disse områder er NKT Photonics en førende producent i markedet baseret på flere års udvikling, og vi forventer, at disse segmenter fortsat 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.

Den igangværende udvikling mod mindre og mindre teknologiske løsninger 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 2018 – milepæl i indtjening]

I 2018 leverede NKT Photonics et flot resultat i tråd med vores forventninger. Omsætningen steg med EUR 17 mio. til EUR 67,7 mio. i forhold til 2017. Udviklingen er drevet af stabil eksekvering på tværs af selskabets forretningsområder, hvor ordretilgangen steg med 38% i forhold til 2017.

Derudover opnåede NKT Photonics en rekordhøj EBITDA på EUR 9 mio., der primært var drevet af den højere omsætning. Den organiske vækst var på 16%, hvilket gjorde 2018 til året, hvor NKT Photonics for første gang siden 2013 igen leverede tocifret organisk vækst.

[Vækst i alle forretningsområder]

Det flotte resultat for 2018 kan tilskrives alle tre forretningsområder. Blandt andet så vi god fremgang i salg af produkter til fjernovervågning, f.eks. til detektering af brand og overvågning af kabler. I starten af året vandt vi den prestigefyldte Prism Award for det nye produkt LIOS EN.SURE, der kan måle og overvåge temperaturer i kabler over afstande på op til 70 km. Det stadig mindste, men hurtigt voksende segment, Material Processing, så også god vækst primært inden for ultrafast lasere til hospitalsudstyr.

I 2. kvartal blev integrationen af opkøbet fra 2017, One-Five, afsluttet, hvilket har styrket vores position i markedet og påvirket omsætningen positivt. Og igennem året fortsatte vi med at styrke organisationen, så den er klar til gribe de fremtidige vækstmuligheder. Blandt andet etablerer vi et kontor i USA for at udbygge forretningen dér.

[Strategisk fokus på kommercialisering]

I 2018 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 efter to succesfulde opkøb i 2016 og 2017
- 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. I 2018 har vi lanceret en række nye produkter, som har været med til at udbygge vores position i markedet.

I 2019 er fokus i NKT Photonics rettet mod at udnytte det nuværende momentum for vækst og fortsætte kommercialiseringen af forretningen.

--- 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 fortsat driver kabel-forretningen og fotonik-forretningen som to separate forretningsenheder, som referer direkte til bestyrelsen. Vi mener, at denne lidt atypiske ledelsesmodel har vist sig at være en fordel i NKT.

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. Der er 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 hæve måltallet for det underrepræsenterede køn fra 17% til 37% så det svarer nogenlunde til sammensætningen i vores virksomhed. Bestyrelsesmedlemmerne er godt forberedte til møderne og der er en god mødedisciplin. Der, hvor vi vurderer vi har udfordringer er forløbet omkring afskedigelsen af vores CEO og om vi hurtigt nok reagerede på udviklingen i vores forretning, ikke så meget i Solutions som har vundet ordrer godt og vel svarende til vores markedsandel og som har eksekveret godt på de eksisterende ordrer, men i relation til Applications hvor tilbagegangen er delvist selvforskyldt. Vores kabelforretning er i Solutions karakteriseret ved at have en meget lang bremselængde og som tidligere nævnt mener vi ligeledes at vi bør drage yderligere omsorg overfor at investorkommunikationen omkring projektforretningen er tilstrækkelig.

[Genvalg af den generalforsamlingsvalgte bestyrelse]

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

Jeg vil kort nævne, at eftersom jeg nu har siddet i bestyrelsen i NKT siden 2006, anses jeg ifølge anbefalingerne for god selskabsledelse ikke længere for uafhængig. Bestyrelsen mener dog stadig, at det er i NKT's interesse at jeg fortsætter, og en samlet bestyrelse vil såfremt vi vælges af generalforsamlingen igen indstille mig som bestyrelsesformand.

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 udvalgsposter, 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.

Vederlaget bliver behandlet i punkt 6 på dagsordenen.

[Tak til medarbejderne]

Jeg vil gerne sige tak til alle medarbejdere for deres indsats i 2018, som har været med til at sikre, at kunderne vælger os som samarbejdspartnere. Det er bestyrelsens og ledelsernes ansvar at sætte retningen, og vi ved, at vores medarbejdere 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 2019]

Tradition tro vil jeg gerne orientere om de finansielle forventninger til indeværende år, og som tidligere guider vi særskilt på de to forretningsenheder. Vi forventer, at kabelforretningen i 2019 leverer en omsætning i standardmetalpriser på EUR 0,9-1,0 mia., samt en operationel EBITDA på EUR 10-30 mio. – begge nøgletal er lavere end dét, vi realiserede i 2018. Det skyldes som sagt primært, at vi forventer at have lavere kapacitetsudnyttelse på vores fabrik i Karlskrona. Vi fastholder vores mål på mellemlang sigt, hvor vi fortsat forventer en operationel EBITDA på ca. EUR 200-225 mio. og et afkast på den investerede kapital på 13% eller mere.

[NKT Photonics - Finansielle forventninger til 2019]

For NKT Photonics forventer vi at vækstmomentum fortsættes i 2019 med en organisk vækst på 15-20% og EBITDA margin på 15-20%. Forventningerne på mellemlang sigt er en årlig organisk vækst på mere end 10%, EBITDA margin på ca. 25% samt et afkast på den investerede kapital på ca. 20%

[2019 med fokus på prioriteter og eksekvering]

Jeg sagde indledningsvis, at 2018 var et udfordrende år for NKT og at 2019 også bliver svært. Derfor er det vigtigt at holde fokus på at eksekvere i tråd med de overordnede prioriteter og ruste kabelforretningen til fremtidig vækst. Og så skal vi have onboardet vores nye CEO, Alexander Kara fra den 1. August og bidrage til at hans stærke kompetencer kommer i spil. I NKT Photonics vil fokus være på at fortsætte kommercialiseringen og fastholde det nuværende momentum i markedet.

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