



NKT GENERALFORSAMLING 2015 – FORMANDENS BERETNING

[Slide nr.]

[1 – Forside]

[2 - Koncernstruktur]

På det ydre ser NKT nok ud, som det plejer. En koncern med en bestyrelse, fællesfunktioner og tre forretningsområder. Men i 2014 har der ikke været meget 'plejer' over NKTs udvikling.

[3 – Hovedbudskaber]

For præcis et år siden stod jeg her på talerstolen og fortalte om de ændringer, vi i bestyrelsen havde foretaget i NKTs ledelsesstruktur, om fremtidig vækst i Nilfisk, om det nye forbedringsprogram DRIVE i NKT Cables og om større salg til kommercielle kunder i Photonics Group. Alt sammen tiltag, der skulle bidrage til at skabe yderligere værdi. I dag er jeg glad for at kunne konstatere, at alle de initiativer bar frugt i 2014.

NKTs kerne - det aktive ejerskab - er styrket, og vi mener også at det er den model, der bedst kan accelerere værdiskabelsen i vores forretningsområder. Det er afspejlet i den klare strategiske retning, som vi nu har sat for de kommende år. Heraf fremgår også, at vi ser os som bedste ejere af de tre forretningsområder. De er ikke til salg, selvom flere spekulerer i det.

Dertil skal vi lægge et godt resultat, som oversteg forventningerne, og som selv med de udbetalte og foreslåede udbytter nu giver os et betydeligt finansielt råderum til at videreudvikle forretningerne og til opkøb, hvis de rette muligheder byder sig. Så kort sagt har 2014 været et godt år for NKT.

--- kort pause ---

[4 – Resultat 2014]

Hvis vi ser på resultaterne, så realiserede NKT en omsætning på DKK 15.863 mio. – en forbedring på DKK 54 mio. i forhold til 2013. Operationelt EBITDA steg med 17% eller DKK 184 mio. til DKK 1.269 mio. og, som I kan se af grafen til højre, så fortsætter vi den positive udvikling fra de seneste år. I NKT regulerer vi operationelt EBITDA for engangsposter for at vise den underliggende indtjening. Engangsposterne bestod i 2014 både af en gevinst på DKK 97 mio. for frasalg af et mindre forretningsområde i Nilfisk og af omkostninger, som primært var relateret til det forbedringsprogram, der kører i NKT Cables. På grund af



det program steg engangsposterne til DKK 208 mio. Årets resultat blev DKK 280 mio., en forbedring på DKK 27 mio. i forhold til 2013.

Som I kan se nederst på siden, reducerede vi arbejdskapitalen betydeligt med DKK 570 mio. og nåede dermed det laveste niveau siden 2010. Denne reduktion var den primære årsag til, at pengestrømme fra driftsaktiviteter steg med godt DKK 1 mia. Den nettorentebærende gæld faldt dermed med knap DKK 1 mia. til DKK 1.035 mio. eller 0,9x EBITDA – og det er det laveste niveau siden 2007. Den forbedrede indtjening og den lavere gæld førte til, at afkastet af investeret kapital steg med 2,7%-point til 9,4%.

[5 – Stærkt finansielt råderum]

Vi har DKK 4,6 mia. i frie midler og det giver os et betydeligt finansielt råderum til at videreudvikle vores forretningsområder både organisk og gennem opkøb.

[6 – Målopfyldelse 2014]

Vi kan med tilfredshed konstatere, at vi godt og vel indfrie forventningerne til 2014. Vi leverede således en organisk vækst på 1% og en operationel EBITDA-margin på 9,6%, hvor vi havde forventet et resultat mellem 9-9,5%. Det hænger sammen med, at vi meget langt hen ad vejen realiserede de forudsætninger, som vi havde opstillet i hvert af forretningsområderne. Deres udvikling vender jeg tilbage til lidt senere.

[7 – Forventninger 2015]

Hvis vi ser fremad, så forventer vi i 2015 en organisk vækst på op til 3% og en forbedret operationel EBITDA-margin på op til 1%-point. De forventninger er baseret på en forventet udvikling i hvert af selskaberne, som er skitseret på skærmen; altså god organisk vækst i Nilfisk med en EBITDA-margin i niveau med 2014 og en flad organisk vækst i NKT Cables, hvor vi til gengæld forventer en fortsat forbedret indtjening. I Photonics Group forventer vi både en høj vækst og en højere EBITDA-margin.

--- kort pause ---

[8 – NKTs aktive ejerskabsmodel]

Som nævnt implementerede bestyrelsen i august 2013 en ny ledelsesstruktur i NKT, og forretningsområderne drives nu med direkte reference til bestyrelsen. Samtidig etablerede vi et formandskab for hvert af forretningsområderne, som skal sikre en hurtigere og smidigere beslutningsproces både på det strategiske og det operationelle niveau. Her sidder to bestyrelsesmedlemmer med specifikke kompetencer og viden om den givne forretning sammen med NKTs koncerndirektør og den respektive ledelse.



Denne aktive ejerskabsmodel er ikke konventionel, i hvert fald ikke for børsnoterede selskaber. Bestyrelsen, formandskaberne og koncernfunktionerne arbejder altså tæt sammen med lederne i forretningsområderne på at optimere værdiskabelsen. Det er en meget dynamisk struktur, som fremmer den strategiske dialog og som gør, at vi hurtigt kan træffe beslutninger om for eksempel væsentlige investeringer.

[9 – NKTs styrker]

Vi mener, at NKTs nuværende struktur fortsat er den rette ramme for at videreudvikle vores forretningsområder. Hvis vi ser på selskaberne som sådan, kan det måske være svært at se synergier. Vi ser imidlertid en række styrker i vores struktur, især indenfor fire områder:

1. Evnen til at tiltrække de rette kompetencer, både på ledelsesniveau og blandt medarbejdere
2. Adgangen til kapitalmarkedet
3. Muligheden for at samle og dele viden, stordriftsfordele og funktioner på tværs, f.eks. har vi i 2014 etableret en koncernfunktion for indirekte indkøb
4. Risikostyring og compliance, altså overholdelse af diverse regelsæt, normer osv.

Det er alle områder, hvor vi sammen står stærkere, end hvis der var tale om hvert selskab for sig.

[10 – Megatrends]

NKTs strategiske retning finder også inspiration i en række af de megatrends, der driver den globale økonomiske og samfundsmæssige udvikling. Flere af disse trends indeholder muligheder for vores forretningsområder, og de indgår i vores beslutninger om investeringer, opkøb eller frasal, men også for hvordan vi videreudvikler selskaberne. De megatrends, som vi følger og analyserer mest på, er

- 1) Stigende urbanisering, som har betydning for Nilfisk i form af øget brug af automatiseret rengøringsudstyr, og for NKT Cables i form af behov for flere højhastighedsjernbaner mellem byer
- 2) Efterspørgselen efter bæredygtige energikilder, hvor NKT Cables' produkter bl.a. anvendes til havvindmølleparker og hvor Photonics Groups løsninger anvendes til bl.a. overvågning af energikabler samt olie- og gasledninger, og
- 3) Et stigende behov for sundhedsydelser, hvor bl.a. vores løsninger i Photonics Group kan indgå i diagnosticering af f.eks. grøn stær eller nogle former for cancer på et meget tidligere stadie end i dag.



[11 – NKT strategiske mål]

I det aktive ejerskab vil vi arbejde målrettet på, at hvert forretningsområde bliver blandt de førende i deres industri, at vi øger væksten og at vi forbedrer indtjeningen for at sikre værdiskabelsen til gavn for vores aktionærer. Vi har sat tre strategiske mål; at:

1. Opnå en organisk vækst, der er højere end markedets
2. Nå et afkast af investeret kapital på +15%
3. Fortsat kunne udbetale cirka 1/3 af årets resultat til vores aktionærer

[12 – Strategiske temaer i forretningsområderne]

Samtidig har vi defineret det strategiske omdrejningspunkt for hver af vores forretninger. For dem alle gælder jo de mål, jeg nævnte lige før, og for at nå dem, vil fokus i Nilfisk først og fremmest være på vækst, i NKT Cables på øget indtjening i det hele taget og indtjening i forhold til den investerede kapital i særdeleshed, og i Photonics Group på øget salg til mere kommercielt fokuserede industrielle kunder.

I årsrapporten for 2014 beskriver vi, hvordan Photonics Group allerede har redefineret sin forretningsstrategi for at kunne imødekomme dette. Nilfisk præsenterer sin strategi i delårsrapporten for 1. kvartal, som udkommer den 13. maj i år. NKT Cables arbejder netop nu på sin strategi, og resultatet præsenterer vi i delårsrapporten for 2. kvartal i slutningen af august i år.

--- kort pause ---

[13 – Nilfisk hovedbudskaber]

I 2014 iværksatte Nilfisk en række tiltag for at øge den fremtidige vækst; Jonas Persson tog over som administrerende direktør i januar og med ham kom der fokus på at øge tilstedeværelsen i markedet og på at udbygge salgs- og serviceledet - at komme tættere på kunderne - som er en meget vigtig konkurrenceparameter i branchen. Og for at gøre det endnu lettere for kunden at få overblik over alle Nilfisks produkter og varemærker, er det besluttet at selskabets navn og overordnede varemærke pr. 1. april slet og ret er Nilfisk. Alle disse tiltag er også nøgleelementer i den nye forretningsstrategi. Derudover hæfter bestyrelsen sig ved, at Nilfisk leverede en stærk organisk vækst på 6% og et afkast af den investerede kapital på 17,6%.

[14 – Produktudvikling]

Nilfisk har markedets bredeste produktportefølje inden for gulvbehandlingsmaskiner, støvsugere, højtryksrensere og udendørsmaskiner, som kan feje, slå græs, rydde sne osv. I 2014 lancerede Nilfisk 46 nye produkter og produktversioner og brugte som tidligere år ca. 3% af omsætningen på produktudvikling.



[15 – Nilfisk omsætning]

De primære markeder er de kommercielle og industrielle kunder, mens det private marked udgør ca. 10% af omsætningen. Produkterne forhandles i mere end 100 lande fordelt på de tre regioner; 1) EMEA, som er Europa, Mellemøsten og Afrika, 2) Americas, som er både Nord- og Sydamerika, og 3) APAC, som er Asien og stillehavsområdet.

[16 – Nilfisk hovedtal + org. vækst]

Den organiske vækst på 6% var højere end forventet og var primært drevet af EMEA, som steg 8%, og Americas som steg 3%. APAC realiserede en negativ vækst på 2%.

Nilfisk startede udrulning af et Commercial Excellence program i starten af året. Formålet er på mellemlang og lang sigt at opnå blandt andet større krydssalg af produkter og et øget salg af serviceydelser. Udrulningen er afsluttet i seks europæiske lande og yderligere syv lande er planlagt i 2015. Samtidig har Nilfisk investeret ganske kraftigt i at udbygge sin salgs- og serviceorganisation for at komme tættere på kunderne og for at understøtte Commercial Excellence programmet. I alt har vi indenfor disse kunderettede aktivitetsområder budt ca. 70 nye kollegaer velkommen.

På trods af disse investeringer øgede Nilfisk det operationelle EBITDA med DKK 21 mio. til DKK 799 mio. Disse langsigtede investeringer havde dog en mindre effekt på EBITDA-marginen, som faldt 0,2 %-point til 11,7%. Vi planlægger flere investeringer i salg og service i 2015 og derfor forventer vi, at marginen vil være i samme niveau som 2014.

[17 – Nilfisk strategi]

Nilfisk har præsenteret sin strategi for 2015-2018 internt i marts og gør det eksternt til maj. Jeg kan dog allerede nu fortælle lidt om de overordnede temaer, som er i tråd med det, jeg netop har talt om, og det er at vi vil;

1. Fastholde et stærkt fokus på øget vækst
2. Styrke salget gennem Commercial Excellence programmet
3. Gå ind i nye markeder og segmenter
4. Fokuser på service som en vigtig parameter for vækst
5. Udnytte vores stærke brand

Med de tiltag, og med en aktiv forfølgelse af mulighederne for også at vokse gennem opkøb, er Nilfisk godt forberedt på at sikre sin globale, markedsledende position og på længere sigt at øge indtjeningen og afkastet af investeret kapital.



--- kort pause ---

[18 – NKT Cables hovedbudskaber]

Det altdominerende tema i NKT Cables i 2014 var DRIVE programmet, som blev iværksat for at forbedre driften for dermed at øge indtjeningen og afkastet af den investerede kapital. Begge parametre blev markant forbedret i året, hvor den operationelle EBITDA-margin steg til 8,0% og afkastet til 4,2%.

[19 – Ny adm. direktør]

Selvom effekten af DRIVE var på DKK 169 mio., og markant højere end forventet, ønskede bestyrelsen dog at sætte yderligere fart på transformationen af selskabet, og derfor udnævnte vi i november NKT Holdings koncerndirektør Michael Lyng til også at være administrerende direktør i NKT Cables og til at lede den udvikling.

[20 – NKT Cables hovedbudskaber]

Et vigtigt emne var også at sikre ordrer på højspændings-søkabler. I året modtog vi to store ordrer på kabler til havvindmølleparker, den første fra det hollandske konsortium Gemini og den anden fra danske DONG Energy. Disse ordrer sikrer produktionen af søkabler for hele 2015.

Endelig vil jeg nævne, at EU-Kommissionen idømte NKT en bøde på DKK 29 mio. i en sag om påståede prisaftaler i kabelindustrien. EU-kommissionen vurderede eksplicit, at NKTs påståede rolle i sagen var yderst begrænset, og som det eneste selskab fik vi rabat på bøden. Vi var og er ikke enige i Kommissionens opfattelse af, at NKT har gjort noget forkert, og vi har derfor anket dommen.

[21 – NKT Cables' forretningsstruktur]

NKT Cables er aktiv inden for tre overordnede områder: 1) Projects, som dækker sø- og landbaserede højspændingskabler – alt dét, som vi producerer på fabrikken i Köln, 2) Products, som dækker lav- og mellemspændingskabler til europæiske kunder som f.eks. energiselskaber og bygge-, bil- og jernbaneindustrierne, og 3) APAC, som producerer mellem- og højspændingskabler og kabler til højhastighedstog til markederne i Asien og stillehavsområdet.

[22 – NKT Cables hovedtal + org. vækst]

Samlet set leverede NKT Cables en negativ organisk vækst på 5%. Products realiserede 5% vækst, men det blev opvejet af en ventet tilbagegang i både Projects og APAC. Den negative vækst på 12% i Projects skyldes dels et lavere salg af landbaserede højspændingskabler, dels at vi nu har flere ordrer, som udelukkende omfatter produktion af søkabler men ikke udlægningen af dem. Udlægningen giver os en væsentligt højere omsætning, mens det kun i mindre grad kan ses på indtjeningen, og hvor dette var



tilfældet i 2013 var der begrænset udlægning i 2014. Udviklingen i APAC skal ses i lyset af et meget stærkt 2013 resultat.

NKT Cables øgede operationelt EBITDA med 45% eller DKK 149 mio. Og som nævnt steg EBITDA-marginen til 8,0% - en markant forbedring på 2,4%-point fra året før og også bedre end vi havde forventet. Den stigning kan primært relateres til effekten af DRIVE programmet.

[23 – DRIVE programmets tre faser]

Vi er nu midt i fase 1 af DRIVE programmet, den fase vi kalder 'Get Fit' og som har fokus på driftsmæssige forbedringer og dermed omkostninger og indtjening. Vi identificerede oprindeligt ca. 80 spareinitiativer, og implementeringen af dem er i fuld gang.

Samtidig har vi taget hul på fase 2, som hedder 'Be Excellent' og som har fokus på at optimere alle funktioner. Et par eksempler er udbudsprocesser og salg - hvordan NKT Cables producerer og sælger sine produkter, prissætter dem, hvilke markeder de sælges på og hvordan en udbudsproces for store projekter optimeres til vore kunders og til NKTs fordel.

[24 – Effekten af DRIVE]

Effekten af DRIVE var som sagt DKK 169 mio., mens vi havde engangsomkostninger på cirka DKK 200 mio., hvoraf en stor del er relateret til afskedigelser af 271 fuldtidsansatte. Vi skal i 2015 desværre sige farvel til cirka 180 flere som en del af programmet.

Den viden, som vi har opnået i det seneste år, har ført til, at der er identificeret en række yderligere sparetiltag. Derfor forlænger vi fase 1 ind i 2016 og samtidig hæver vi forventningen til den samlede årlige besparelse ved indgangen til 2017 fra DKK 300 mio. til DKK 400 mio. Vi forventer samtidig, at engangsposterne vil stige til ca. DKK 320 mio. på grund af de omkostninger, der er forbundet med de ekstra spareinitiativer.

Overordnet set er DRIVE kommet rigtig godt i gang, og vi ser den forventede effekt på indtjeningen. Vi er dog langt fra i mål, og der er hårdt arbejde forude for at nå hele målsætningen.

--- kort pause ---

[25 – Photonics Group hovedbudskaber]

Photonics Group redefinerede i 2014 det strategiske fokus for to af sine tre segmenter. Fremover henvender Imaging sig primært til kunder inden for bioteknologi, mens Sensing primært markedsføres



over for kunder i energisektoren. I den sammenhæng etablerede Photonics Group en ny forretningsenhed i USA, som sælger overvågningsystemer til landbaserede olie- og gasledninger. Omstrukturerings-processen i Fiberhåndtering går efter planen og vi undersøger nu de fremtidige, strategiske muligheder for det segment, og om NKT fortsat er bedste ejer. Samtidig leverede Photonics Group en organisk vækst på 9% og en væsentlig stigning på 4,9%-point i EBITDA-margin.

[26 – Søren Isaksen]

Sidst, men ikke mindst, har Søren Isaksen valgt at gå på pension. Han har haft en karriere i NKT siden 1978, i 36 år, senest som bestyrelsesformand for Photonics Group. Jeg vil gerne takke dig, Søren, for dit mangeårige bidrag til NKT og jeg ønsker dig held og lykke i det næste kapitel af dit liv. Bestyrelsens formandskab for Photonics Group vil fremover varetage Søren's opgaver.

[27 - Hovedprodukter]

Photonics Group fremstiller og markedsfører produkter inden for 1) Imaging, som er lasere, der gør det muligt at skabe billeder af meget små strukturer, f.eks. hudceller, 2) Sensing, som er lasere til brug i overvågnings- og måleudstyr, og 3) Fiberhåndtering, hvis udstyr benyttes til fremstilling af komponenter til lasere og optiske sensorer.

[28 – Photonics Group hovedtal + org. vækst]

Photonics Group leverede 9% organisk vækst i 2014, primært drevet af Sensing og Fiberhåndtering. Imaging oplevede dog også fremgang, blandt andet forlængede den største kunde sin rammeaftale med 18 måneder og det udgjorde den største, enkeltstående ordre til dato. Samtidig steg EBITDA markant fra DKK 6 mio. til DKK 21 mio.

[29 – Nobelpris-vindende teknologi]

Anvendelsen af Photonics Groups produkter i kommercielle løsninger tager fart – et bevis er, at vores SuperK-laser indgår i Leicas nye generation af såkaldte STED-mikroskoper, som anvendes til at spore tidlige stadier af f.eks. cancer. Teknologien i STED-mikroskoper er den samme som den, der ligger til grund for den opfindelse, der gav bl.a. tyskeren Stefan W. Hell Nobel-prisen i kemi 2014, nemlig muligheden for på en nanometer-skala at se detaljer i celler.

[30 – Billede]

Med denne korte gennemgang håber jeg, det er tydeligt, at vi i året har gjort mange tiltag for at accelerere udviklingen i forretningsområderne under vores aktive ejerskab og at der også kommer positive resultater af det.



--- kort pause ---

[31 – bestyrelsens selvevaluering]

I bestyrelsen foretager vi årligt en selvevaluering, hvor vi bl.a. vurderer om vi har de rette kompetencer og det rette fokus og om vores mødestruktur er optimal. I år har vi fået ekstern hjælp og evalueringen havde form af personlige og on-line interviews med efterfølgende diskussion.

Konklusionen er at bestyrelsen er velfungerende, at vi har de rigtige diskussioner, og at der er plads til dissens men vi når de rigtige konklusioner. Bestyrelsesmodellen er relativt uprøvet, møderne er lange og mange og materialet til dem er ganske omfattende. Jeg har som formand derfor fået den opgave at forbedre strukturen i møderne og i materialet.

[32 – Forslag til vederlag]

I bestyrelsen er vi således tilfredse med udviklingen i 2014 og med bestyrelsesarbejdet. Vores aktive ejerskabsmodel viser sit værd og giver større sammenhæng mellem mål, midler og resultater i hvert forretningsområde. Strukturen med formandskab og komitéarbejde og inddragelse af relevante kompetencer fungerer, og vi vurderer at have det antal udvalg og møder, som svarer til NKTs størrelse og kompleksitet.

Vi indstiller derfor til generalforsamlingens godkendelse et uændret vederlag for 2015 sammenlignet med 2014. I kan se beløbene på skærmen bag mig.

[33 – Nyt bestyrelsesmedlem]

Lidt senere i dag skal vi tage afsked med Lone Fønss Schrøder, som ikke genopstiller til NKTs bestyrelse. Jeg vil gerne takke Lone for hendes indsats siden hun blev valgt første gang i 2008 og ønske hende held og lykke med sine andre hverv.

Det betyder også, at vi skal indstille en ny kandidat til bestyrelsen. Vi indstiller derfor Jutta af Rosenberg, som har solid erfaring fra bestyrelsesposter i en række internationale og danske børsnoterede selskaber. Vi vurderer, at Jutta har både den rette erfaring og kompetencer, som kan bidrage til NKTs værdiskabelse. Valg af bestyrelsesmedlemmer er pkt. 7 på dagsordenen.

--- kort pause ---



[34 – Udbytte]

Der er altså sket mange fremskridt i NKT i 2014 og resultatmæssigt gik vi også frem. Som i tidligere år deler vi cirka 1/3 af resultatet ud til vores aktionærer og vi indstiller derfor til generalforsamlingen, at der udbetales DKK 4 pr. aktie for 2014. Det svarer til i alt DKK 95,7 mio. og 34% af årets resultat.

[35 – NKT-aktiens udvikling]

Også i 2014 steg værdien af NKT-aktien – med 24% for at være nøjagtig – og den tendens er fortsat i de første tre måneder af 2015. Når udbyttet er betalt, har afkastet til jer aktionærer således været 44% siden jeg stod her på talerstolen ved sidste års generalforsamling.

Vi er på rette spor, og vi har taget nogle store skridt i retning mod at sikre både vækst og indtjening i alle vores forretningsområder. På vegne af hele bestyrelsen vil jeg gerne takke alle medarbejdere og samarbejdspartnere for jeres store og gode arbejde og også tak til vores aktionærer for jeres tillid og tro på, at NKT fortsat er en god investering.

Tak.