Strategi 2008-2012

BUILDING POWER

NKT HOLDING

Indhold

2 Status medio 2007
3 Udbygning af den hidtidige strategi

NKTs FORRETNINGSMÆSSIGE FUNDAMENT
4 › Tankesæt
4 › Koncernstruktur
5 › Ejerstruktur og aktieforhold
6 › Omverdenen
6 › Finansielt grundlag
7 › Akkvisitioner

STRATEGIRAPPORT
8 › Koncernen
10 › NKT Cables
13 › Nilfisk-Advance
16 › NKT Photonics
18 › NKT Flexibles

APPENDIX
20 › Historiske tal 2005-2007

NKTs "Building Power" strategirapport er offentliggjort den 23. august 2007 via Den Nordiske Børs, København, som meddelelse nr. 19.

Rapporten er offentliggjort på dansk og engelsk. Det er den danske tekst, der er gældende, såfremt misforståelser måtte opstå via den engelske oversættelse.

Strategirapporten er til rådighed på www.nkt.dk, og den distribueres elektronisk til alle, der har tilmeldt sig denne service. En trykt udgave af årsrapporten sendes pr. post til NKTs aktionærer.

Denne strategirapport er udgivet af:
NKT Holding A/S, Vibeholms Allé 25, 2605 Brøndby
CVR nr. 62 72 52 14

Copyright: NKT, august 2007

Grafisk koncept: Bysted A/S
Tekst og grafisk produktion: NKT Holding A/S
Fotos: Thornblad Fotografi og Nilfisk-Advance A/S
Tryk: Trykbureauet Grafisk produktion A/S

Thomas Hofman-Bang, Administrerende direktør, NKT Holding

NKT Holdings bestyrelse har på et ordinært bestyrelsesmøde den 23. august 2007 godkendt den nye strategiske ramme for koncernen som beskrevet i denne rapport. Den nye strategiske ramme har fået titlen:

NKT 2008-2012 - "**Building Power**"

Status på

- strategiperioden 2004-2008

NKT koncernens "Upgrade to Next Level" strategi blev godkendt og offentliggjort i marts 2004 - altså for godt 3 år siden.

Med offentliggørelsen af resultatforventningerne for 2007 er de mål, vi satte os i 2004 - og som løbende er blevet opjusteret - i al væsentlighed blevet realiseret, idet:

› Koncernen som helhed i 2007 forventes at realisere et resultat før skat i niveauet 900 mDKK på basis af en omsætning på godt 13 mia. DKK. Afkastet af den investerede kapital ligger hermed i niveauet 20% før skat.

› NKT Cables, Nilfisk-Advance og NKT Flexibles har haft meget tilfredsstillende driftsfremgange og ligger indtjeningsmæssigt i den bedste division, når man benchmarker imod deres konkurrenters resultater.

› NKT Photonics Groups aktiviteter er blevet fokuseret imod forretningsområder indenfor fiberbaserede produkter rettet mod industrielle løsninger.

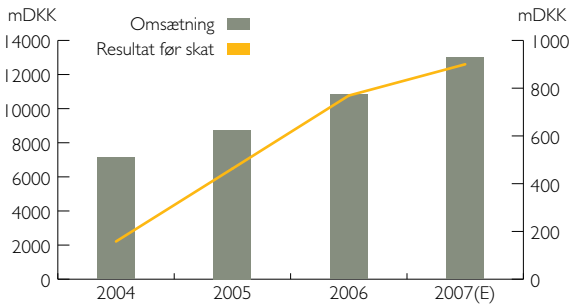
› Alle koncernens selskaber er strategisk og markedsmæssigt velpositionerede, og der eksisterer en komfortabel platform for yderligere udvikling.

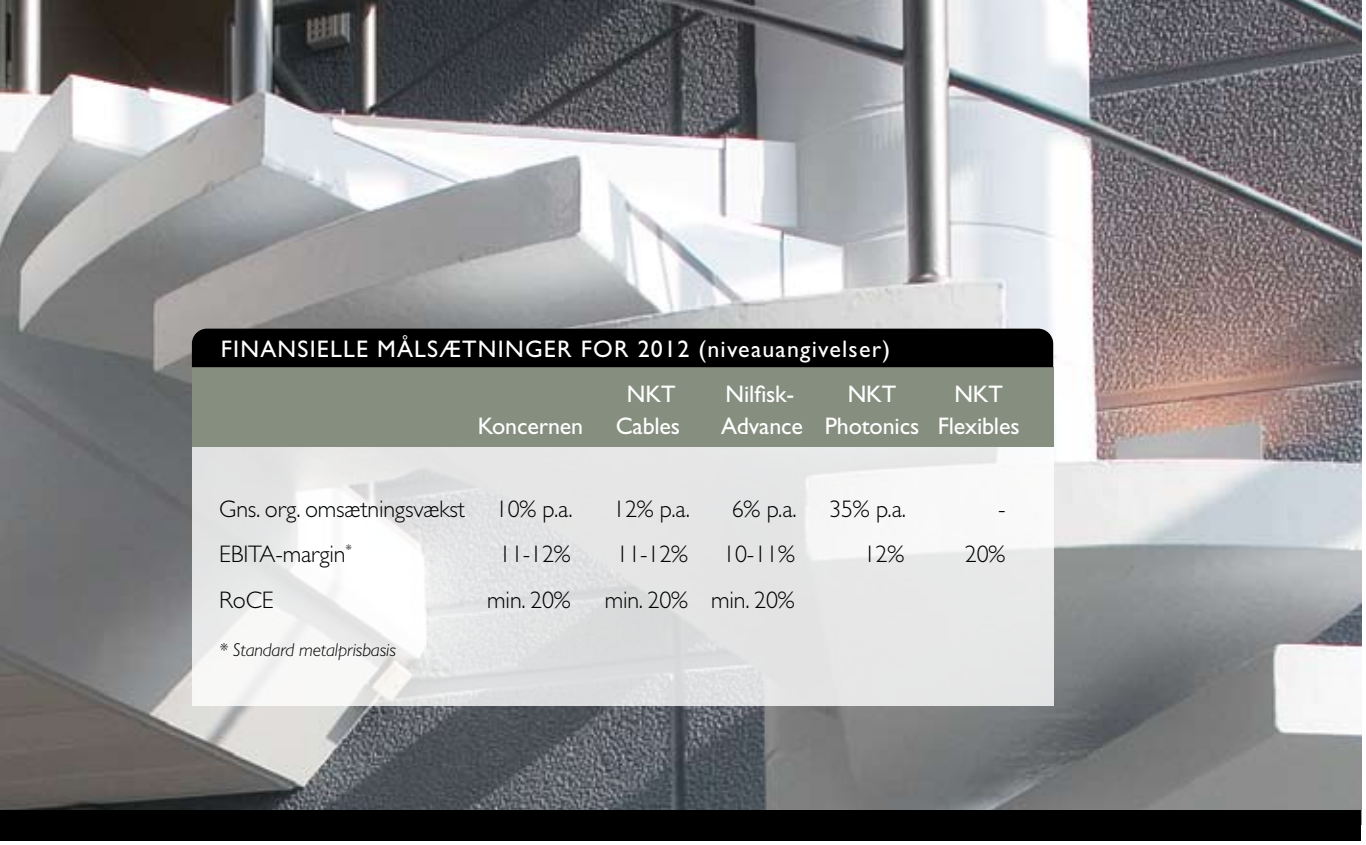
› Koncernens finansielle gearing er gradvist ændret i retning af en mere optimal kapitalstruktur - med råderum for yderligere udvikling.

› NKT aktien er steget fra kurs 108 (primo 2004) til niveauet 550-600 (medio 2007).

Der har således været behov for at revurdere koncernens strategi og sætte nye mål for den videre udvikling.

OMSÆTNINGS- OG RESULTATUDVIKLING





FINANSIELLE MÅLSÆTNINGER FOR 2012 (niveauangivelser)

	Koncernen	NKT Cables	Nilfisk-Advance	NKT Photonics	NKT Flexibles
Gns. org. omsætningsvækst	10% p.a.	12% p.a.	6% p.a.	35% p.a.	-
EBITA-margin*	11-12%	11-12%	10-11%	12%	20%
RoCE	min. 20%	min. 20%	min. 20%		

** Standard metalprisbasis*

Udbygning af den hidtidige strategi

De overordnede elementer og målsætninger i NKTs "Building Power" strategi vil - ligesom i "Upgrade to Next Level" strategien - være baseret på ambitionen om at ekspandere koncernens selskaber via organisk vækst og akkvisitioner - under hensyntagen til en attraktiv værdiskabelse for NKTs interessenter.

"Building Power" strategien inkluderer nye, ambitiøse, finansielle målsætninger, der skal realiseres i perioden 2008-2012 (se side 9).

Delelementer i strategien, der er justeret i forhold til "Upgrade to Next Level" strategien, omfatter således:

- Primært fokus på organisk vækst i NKT Cables og Nilfisk-Advance.
- Selskaberne i NKT Photonics koncentrerer sig om en positionering indenfor industrielle produkter i form af lyskilder og måleudstyr, der baserer sig på optiske fibre. Der arbejdes med udgangspunkt i fire veldefinerede forretningsområder.
- Ambitionen for NKT Cables er at blive en toneangivende udbyder i hele Europa.

INTERNATIONAL AKTØR

- NKT Cables sætter ny fokus på ekspansion indenfor elektriske køreledninger til det kinesiske marked.
- Ambitionen i Nilfisk-Advance er at cementere sin førende position på eksisterende markeder og positionere sig på nye markeder i andre dele af verden end man hidtil har opereret i.
- Der anvendes ikke længere ressourcer på at placere NKT Flexibles i en ny ejerstruktur.
- NKT Flexibles udbygger sin forretningsplatform til at være "solution provider".

NKTs forretningsmæssige fundament

Tankesæt

I NKT har vi fokus på optimering af værdiskabelsespotentialet i hver enkelt af vores forretninger.

Parallelt hermed udvikles koncernen under iagttagelse af "bedste ejerfilosofi". For os vil det sige, at forudsætningen for et langsigtet ejerskab er, at udviklings- og værdiskabelsespotentialet i det enkelte selskab modsvarer eller overstiger den værdi en anden potentiel ejer vil honorere.

Koncernens udvikling har lært os, at varige værdier og potentialer stort set uden undtagelse skabes over længere tid via en fokuseret indsats og med løbende gradvis forbedring som målsætning. Hertil kommer, at rette "timing" i bred forstand er en anden signifikant parameter, der afgør den værdiskabelse, som potentielt kan skabes eller udløses.

Med udgangspunkt i denne opfattelse drives koncernens selskaber under klare målsætninger og i en samarbejdsstruktur, der sigter mod at stimulere den talentmasse, som findes i de forskellige selskaber. Faglige udfordringer, selvstændighed, fleksibilitet og indflydelse er en selvfølge i de fleste stillinger hos os.

Det skal være åbenlyst for enhver, at en værdiskabende indsats gør en forskel - uanset om det er enkeltpersoner eller medarbejdergrupper, der står bag. Det er bl.a. baggrunden for, at vi har indført incitamentsordninger i vores selskaber.

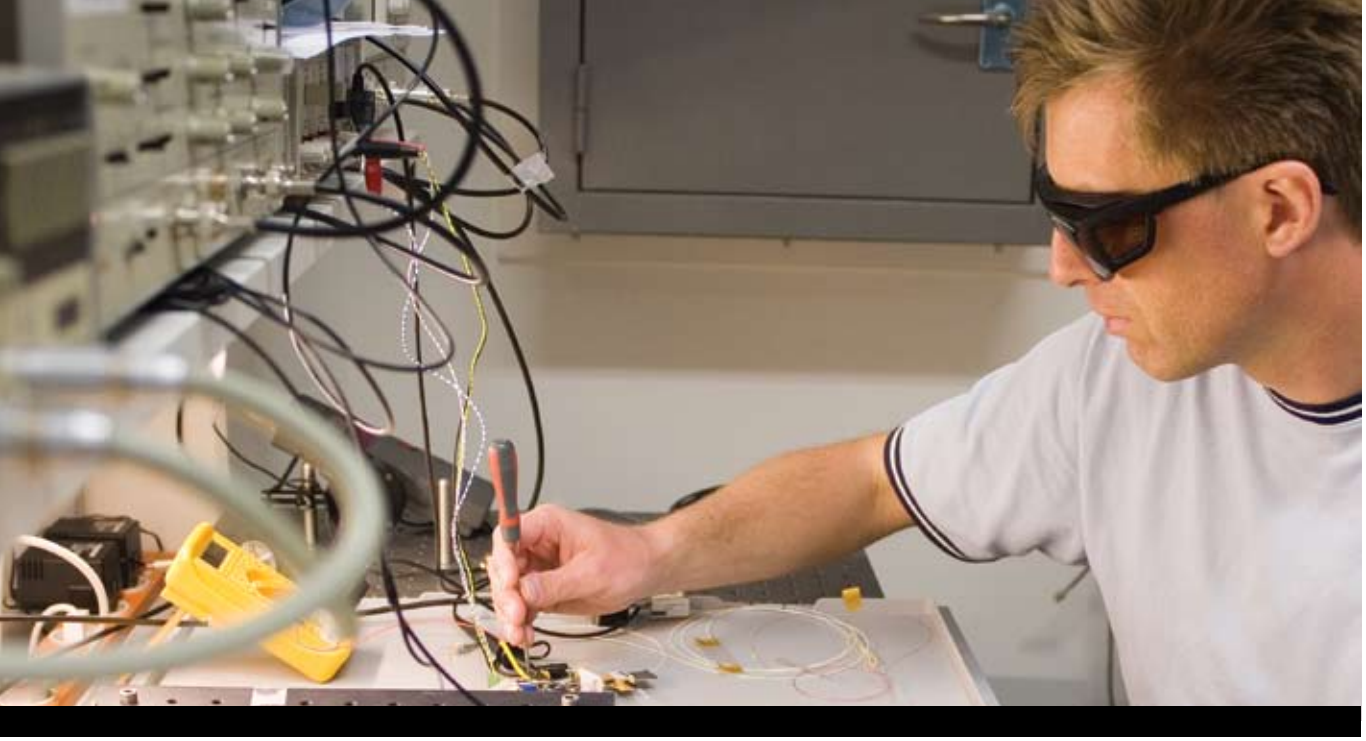
Det er alfa og omega for vores fremadrettede virke, at vi kan tiltrække og fastholde medarbejdere med unikke kompetencer, samt at vi kan fungere sammen med alle aktører i værdikæderne - kunder, leverandører, konkurrenter, universiteter og forskningslaboratorier - med henblik på optimering af processer, fælles læring og nyttiggørelse af de vidensressourcer og kompetencer, som parterne hver for sig besidder.

NKTs innovative tiltag bygger på evnen til at kombinere teknologiske og markedsmæssige muligheder, herunder at etablere partnerskaber med andre aktører - samt at vi kan gennemføre en effektiv beskyttelse og udbygning af NKTs immaterielle rettigheder.

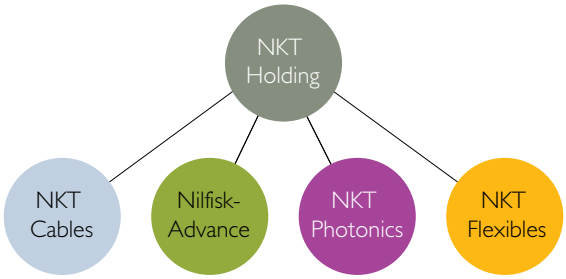
I NKT værner vi om vores renommé. Det har vi gjort i alle de 110 år, hvor vi som aktieselskab har drevet virksomhed. Vi arbejder seriøst på at matche den verden vi er en del af, og det er vores ambition, at vores egen opfattelse af at være en troværdig, åben, kompetent og kvalitetsbevidst samarbejdspartner deles af vores interessenter.

Koncernstruktur

I strategien er implicit indeholdt, at NKT Holding kontinuerligt over strategiperioden fremstår som den "bedste ejer" af de nuværende forretningsområder. Det er vurderingen, at dette er tilfældet i udgangssituationen, men såfremt den fremadrettede udvikling måtte ændre dette synspunkt, vil der aktivt blive taget skridt til gennemførelse af de nødvendige strukturelle ændringer.



NKT KONCERNEN



NKT koncernens strategi og struktur er således fokuseret omkring fire forretningsområder organiseret under et holdingselskab, som udviser et aktivt ejerskab - bl.a. via støtte til koncernens selskaber med specialkompetencer. Holdingselskabet varetager tillige relationerne til aktiemarkedet. Det er vores vurdering, at holdingstrukturen er berettiget.

Det er vurderingen, at koncernens ledelseskapacitet og koncernens finansielle ressourcer er tilstrækkelige til at udnytte det fulde potentiale i alle fire forretningsområder.

Der er således i strategiperioden ikke planer om at etablere et femte forretningsområde, idet vi vurderer, at potentialerne for at skabe værdi indenfor de eksisterende forretninger er både talrige og attraktive i sammenligning med køb af et femte forretningsområde, som - under de aktuelle forhold - vil reducere vores finansielle råderum for ekspansion af de nuværende forretninger.

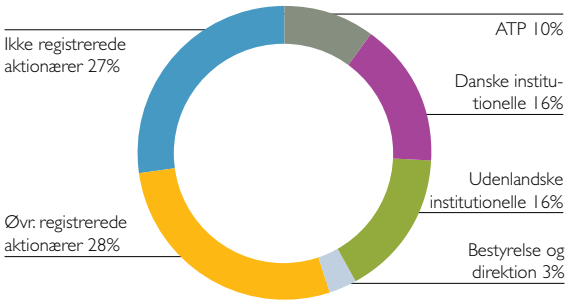
Ejerstruktur og aktieforhold

NKT koncernens ejerstruktur 1.8.2007 er vist i fig. 1. Det samlede antal navnenoterede aktionærer udgør ca. 14.400 - repræsenterende ca. 73% af aktiekapitalen.

NKT Holding er primært et dansk ejet selskab, idet de navnenoterede udenlandske aktionærer repræsenterer en ejerandel på 16%.

NKTs aktiekapital omfatter 23.637.555 stk. aktier á 20 DKK. Aktiekapitalen er således på nominelt 472.751.100 DKK. NKT har kun én aktieklasse.

AKTIONÆRGRUPPER Fig. 1



Under iagttagelse af ambitionen om over tid at maksimere værdiskabelsen til selskabets aktionærer, er det målsætningen at bibeholde en bredt funderet ejerkreds, idet dette sikrer likviditeten i - og dermed prissætningen af - aktien.

Som led i opretholdelsen af et tilstrækkeligt og fleksibelt finansielt råderum har koncernen mulighed for 1) at købe op til 10% egne aktier 2) gennemføre en kapitaludvidelse på op til 10% eller 3) udstede konvertible obligationslån. Der vil i strategiperioden løbende blive taget stilling til gennemførelse heraf.

Vi har i udgangssituationen et stærkt fundament, og der er fokus på at gøre dette endnu stærkere. Derfor er strategien døbt:

"Building Power"

Omverdenen

Strategiplanen og de dertil knyttede økonomiske beregninger tager udgangspunkt i de p.t. gældende økonomiske rammebetingelser, dvs. renteniveauer, valutakurser, råvarepriser m.v.

Omkring de økonomiske konjunkturer forventer vi, at perioden fra 2008 til 2012 vil have en økonomisk vækst, der afspejler gennemsnitsvæksten for en konjunkturcyklus, dvs. 2-3% p.a.

Strategien er baseret på, at fortsat konkurrencekraft fordrer opretholdelse af kritisk masse for koncernens hovedaktiviteter på deres respektive markeder. I lyset af den udvikling koncernen har oplevet de seneste år, vurderes den kritiske masse opnået. Udviklingen i den kommende strategiperiode er derfor fokuseret på organisk vækst - suppleret med selektive akkvisitioner.

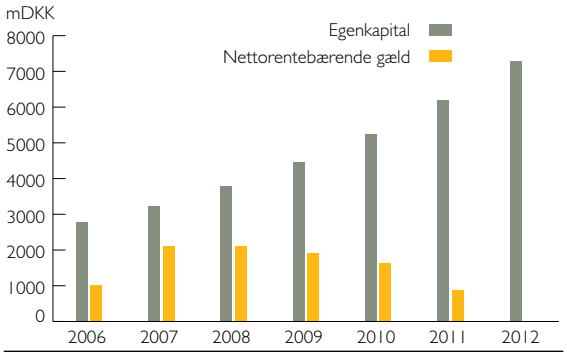
Finansielt grundlag

Det er NKTs politik til enhver tid at have en kapitalstruktur og finansiel gearing, som dels afspejler koncernens aktiviteter og risikoprofil - dels giver et tilstrækkeligt råderum, som kan sikre koncernens kreditværdighed samt give fleksibilitet og plads til at gennemføre investeringer eller akkvisitioner, og samtidig fastholde en stabil dividendepolitik - også over en årrække med evt. svingende resultater.

Ved udgangen af 2007 udgør koncernens egenkapital i niveauet 3,2 mia. DKK og den nettorentebærende gæld udgør i niveauet 2,2 mia. DKK. Det afspejler en kapitalstruktur, som er i god balance med rimelige kapitalomkostninger og på samme tid giver et godt råderum for realisering af strategien.

Det er målsætningen at koncernen over strategiperioden via en kombination af likviditet genereret af driften, udbetalt dividende, investeringer og akkvisitioner opretholder en langsigtet kapitalstruktur med en soliditetsgrad på minimum 30%, en nettorentebærende gæld på op til 2,5 gange EBITDA, og en gearing af egenkapitalen på op til 100%.

FINANSIELT RÅDERUM Fig. 2



Koncernens finansielle råderum til realisering af Building Power strategien er illustreret i figur 2, hvor koncernens forventede finansielle råderum - baseret på ren organisk udvikling uden tilkøb - fremgår. Heri indgår forventninger til investeringer i kapacitetsudvidelser og vedligeholdelsesinvesteringer i niveauet 2,5-3,0 mia. DKK i de kommende 5 år.

Over strategiperioden forventes koncernens nettorentebærende gæld afviklet, samtidig med at den foreslåede dividendepolitik vil medføre en væsentlig konsolidering.

Det er tillige intentionen at supplere ovennævnte investeringer med selektive akkvisitioner i strategiperioden i niveauet 3-7 mia. DKK, i takt med at det kan rummes inden for de opstillede rammer for kapitalstrukturen.

Akkvisitioner

Akkvisitioner forventes primært gennemført i NKT Cables og Nilfisk-Advance. I takt med at NKT Photonics realiserer sit potentiale, vil der ligeledes kunne blive tale om at supplere dette forretningsområde med mindre tilkøb.

Det er et krav, at alle akkvisitioner som absolut minimum giver et afkast svarende til koncernens kapitalomkostninger (WACC). Disse ligger med den nuværende kapitalstruktur i niveauet 8% efter skat. I tillæg hertil indgår vurderinger af potentielle opkøbs indvirkning på koncernens resultat per aktie (EPS), kapitalstruktur og afkast af investeret kapital (RoCE). Disse vurderinger foretages på grundlag af et opkøbsemnes forventede økonomiske formåen ved egen kraft (stand alone basis), såvel som i et scenarie under vores ejerskab - inklusive forventede synergier.

Sigtet med den akkvisitive del af strategien er at skabe værdi for NKTs aktionærer. Et element heri er timing - forstået som den rette balance mellem at slå til når mulighederne er til stede, men samtidig have tilstrækkelig tålmodighed til at vente til prisen på virksomheder afspejler et normaliseret konjunkturforløb.

Strategirapport 2008-2012

NKT koncernen skal fortsat være en vækst- og udviklingsorienteret industrikoncern med fire forretningsområder repræsenteret ved:

- NKT Cables
- Nilfisk-Advance
- NKT Photonics Group
- NKT Flexibles

For den strategiske udvikling og akkvisitive del af strategien er der - frem til ultimo 2012 - opstillet følgende økonomiske målsætninger:

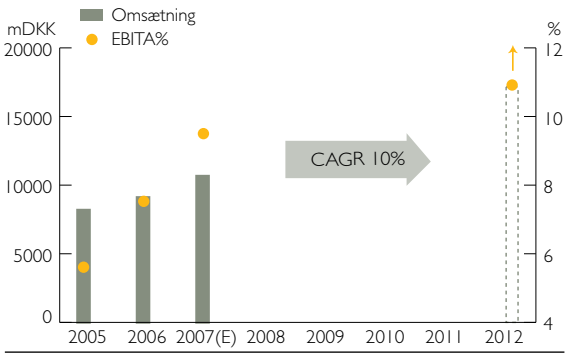
Organisk udvikling

- At realisere en årlig gennemsnitlig omsætningsvækst (CAGR) på **10%**
- At løfte EBITDA-margin *) fra i underkanten af 12% i 2007 til niveauet **13-14%** i 2012
- At løfte EBITA-margin *) fra i underkanten af 10% i 2007 til niveauet **11-12%** i 2012
- Eksisterende mål for finansiel gearing fastholdes:

Gearing	**<100%**
NIBD/EBITDA	**<2,5x**
Soliditet	**>30%**

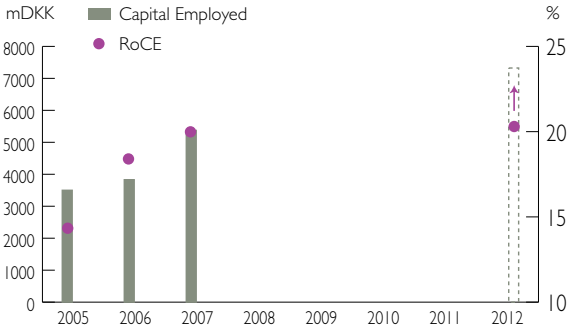
- Kravet til afkastet af den investerede kapital (RoCE) i de 4 forretningsområder og konsolideret fastholdes i niveauet minimum **20%**.
- Niveauet **2,5-3,0 mia. DKK** forventes i kapacitetsudvidende investeringer og vedligeholdelsesinvesteringer i strategiperioden.
- Nettoresultat efter skat i 2012 skal minimum udgøre **8%** af omsætningen *)

OMSÆTNING OG OVERSKUDSGRAD



**) Overskudsgrader er beregnet på grundlag af en omsætning opgjort til standard metalpriser i NKT Cables. For en nærmere beskrivelse heraf henvises til omtalen på side 11.*

AFKAST AF INVESTERET KAPITAL



Udvikling via akkvisitioner

- I takt med at det finansielle råderum giver mulighed herfor, er det intentionen at gennemføre selektive akkvisitioner indenfor koncernens forretningsområder. Afhængig af den økonomiske udvikling vurderes det akkumulerede råderum i strategiperioden at udgøre i niveauet 3-7 mia. DKK.

  Gennemførelse af akkvisitioner vil forøge koncernens forventede vækst med mere end 10% p.a. Ligeledes vil større tilkøb sandsynligvis påvirke overskudsgrad og afkast af investeret kapital. Vurdering heraf vil blive offentliggjort sammen med oplysning om sådanne tilkøb.

Dividende

I strategiperioden fastholdes en stabil dividendepolitik med en årlig udlodning svarende til i niveauet 1/3 af årets nettoresultat.

Det er hensigten at fastholde en stabil dividendepolitik, som giver selskabets aktionærer et løbende kontant afkast af deres investering i selskabet samtidig med, at en del af overskuddet reinvesteres i koncernens fremadrettede udvikling og vækst.

Hvis en tilpasning af selskabets kapitalstruktur vurderes hensigtsmæssig, vil udbetaling af ekstraordinær dividende eller opkøb og efterfølgende annullering af egne aktier blive overvejet.

NKT Cables
- afsæt i Europa

Efter at NKT Cables Group i perioden 1999 frem til 2004 gennemgik en betydelig forandringsproces, hvor virksomheden blev transformeret fra værende en primært dansk produktionsvirksomhed med en mindre eksportandel til en europæisk kabelvirksomhed med produktion i 6 lande, har perioden 2004-2007 været præget af en særdeles positiv udvikling. NKT Cables Group har nydt godt af positive markedsforhold drevet af generel højkonjunktur indenfor lavspændingsområdet samt et stærkt sektoropsving inden for mellem- og højspændingsområdet. Dette, kombineret med at vi samtidig har set resultaterne af de interne forbedringstiltag, der har været gennemført i perioden frem til 2007, har resulteret i et stærkt udgangspunkt for fortsat ekspansion i årene fremover.

Ved indgangen til 2008 er forudsætningerne for en ambitiøs vækststrategi til stede:

- Godt ledelsesteam
- Tilfredsstillende, stabil og voksende indtjening
- Effektive produktionsenheder og effektiv infrastruktur
- Konkurrencedygtigt og bredt produktprogram
- Klar strategi
- Markedsmomentum

De forventede resultater for 2007 med en underliggende organisk vækst på ca. 15%, svarende til en omsætning i niveauet 7,4 mia. DKK, en forventet EBITA-margin i niveauet 10% (målt på standard metalpriser) og en RoCE på 20% er det håndgribelige bevis på at selskabet er stærkt og besidder en konkurrencekraft og markedsposition, der danner fundamentet for yderligere videreudvikling af selskabet med rentabel vækst for øje.

NKT Cables er i dag positioneret som en toneangivende europæisk udbyder af lav-, mellem- og højspændingskabler og løsninger, som henvender sig til el- og energisektoren. Herudover udbyder NKT Cables Group tillige en række nicheorienterede specialprodukter i form af kabeludstyr, OPGW (Optical Ground Wires) samt elektriske køreledninger til jernbaner. Specialprodukterne adresserer enten energikabelkunder eller anvender produktionsprocesser, som har stærkt familieskab til produktionen af energikabler. I forbindelse med akkvisitionen af Kablo Elektro i Tjekkiet overtog NKT Cables en produktion af kabler til automobilindustrien.

Standard metalpriser

En væsentlig del af produktionsomkostningerne ved fremstilling af energikabler er metaller i form af kobber og aluminium. Prisen på disse råvarer har de seneste år været kraftigt stigende og meget volatile. Det har medført en kraftig omsætningsstigning i NKT Cables, fordi disse råvareprisstigninger er overført til vores kunder. NKT Cables tjener imidlertid ikke herpå, og indtjeningen er derfor upåvirket.

På grund af den kraftige påvirkning af omsætningstal, overskudsgrader m.v. er det svært for udenforstående umiddelbart at aflæse den reelle økonomiske udvikling i de regnskabstal, vi løbende rapporterer for NKT Cables, og dermed for NKT koncernen som helhed. Det er derfor besluttet fra 1. januar 2008 at offentliggøre supplerende information om omsætning og overskudsgrader opgjort til standard metalpriser, og målsætningerne for den kommende strategiperiode er ligeledes opgjort på standard metalprisbasis.

Standard metalpriserne for kobber og aluminium er fastsat til henholdsvis 1.550 EUR/ton og 1.350 EUR/ton, hvilket var det gældende prisniveau i en lang årrække frem til 2003.

Strategiplan

Den fremadrettede strategi vil fortsat fokusere på energikabler og tilbehør. I tillæg hertil har NKT Cables en rentabel markedslederposition indenfor kørerilletråd til højhastighedstog, som skal forsvares og udbygges, særligt i Kina.

Herudover vurderes attraktiviteten af kabelmarkedet for automobilindustrien med afsæt i den aktivitet, der blev tilkøbt sammen med Kablo Elektro ultimo 2006. Afklaring heraf forventes i 2008.

Ambitionen er at blive en toneangivende europæisk kabelproducent med fokus på at levere løsninger ("solutions") til kunderne.

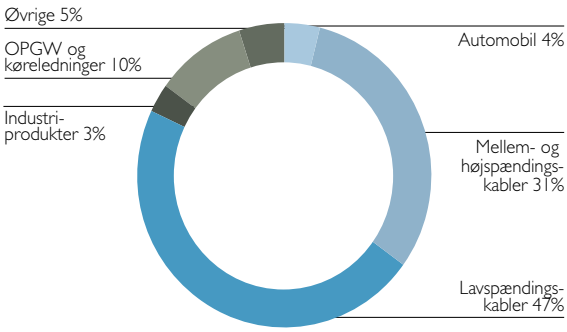
Der er identificeret 5 primære indsatsområder til realisering af strategien for NKT Cables Group:

- Kundeforståelse
- Produktudvikling
- Udvikling af markedet
- Effektivisering af produktion og logistik (Flow)
- Organisation og lederskab

Produktudvikling

Via produktudvikling og innovation sigtes imod at etablere en præferencestilling. Vi har defineret, at produkter og serviceydelser, vi ikke har i dag, skal udgøre 10% af omsætningen om 5 år.

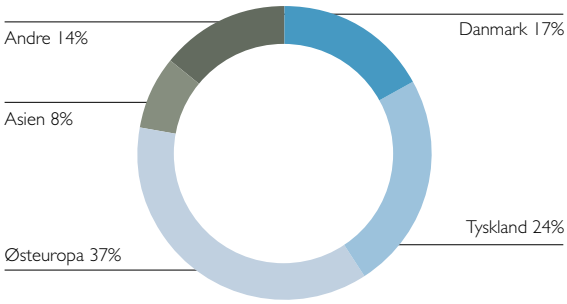
SALG FORDELT PÅ PRODUKTER



Udvikling af markedet

For at styrke markedspositionen vil der blive arbejdet med at etablere den rette tilgang til markedet. En væsentlig del af NKT Cables' succes de seneste år har været evnen til at penetrere tilstødende markeder. Tiltag vedrørende markedstilgang vil blive fortsat de kommende år både i eksisterende marke-der og i nye markeder i takt med, at vi har kapacitet dertil. I den forbindelse er der fokus på hele Europa (LV/MV) og Europa/Rusland og Mellemøsten/Asien (HV og kørerilletråd).

SALG FORDELT PÅ GEOGRAFIER

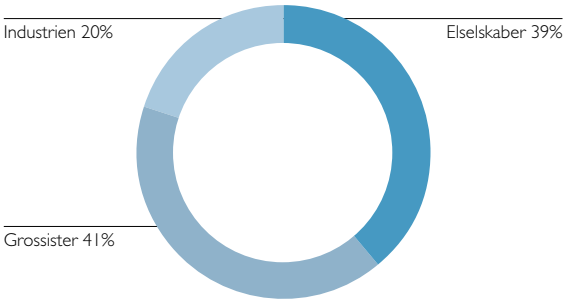


Udvikling af produktion og logistik

For at opnå laveste enhedsomkostninger vil der fortsat være fokus på østeuropæisk og kinesisk produktion og på samling af produktion af ensartet karakter (produkter, seriestørrelser). Endvidere ændres forretningssystemet, så alle fabrikker er ressourcefabrikker for alle markeder.

Med henblik på at udnytte det markedsmomentum, der pågår inden for energikabler i Europa, planlægges en lang række kapacitetsudvidende tiltag gennemført i den første del af strategiperioden.

SALG FORDELT PÅ KUNDER



Organisation og lederskab

Gennemførelse af organisationsudviklingstiltag som følge af, at NKT Cables over de seneste år er vokset fra et niveau på omkring 2.000 medarbejdere til en organisation på nu 3.000 medarbejdere. Arbejdet med at udvikle organisationen intensiveres derfor yderligere.

Akkvisitioner

I tillæg til den organiske udvikling forventes gennemført selektive akkvisitioner i Europa, som understøtter ovennævnte strategiske målsætninger.

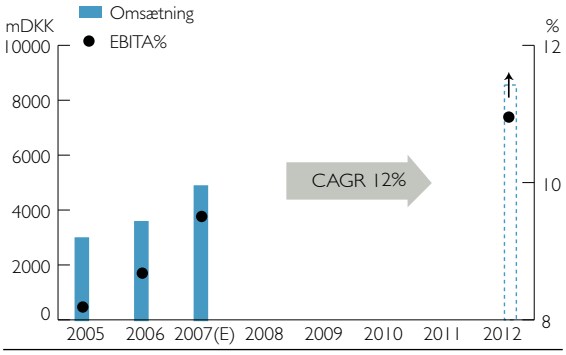
Finansielle målsætninger

Den organiske vækst forventes gennemsnitligt at ligge på niveauet 12% p.a.

Det er målsætningen at EBITA-marginen (på standard metalpris basis) i løbet af strategiperioden løftes fra det nuværende niveau i underkanten af 10% til i niveauet 11-12%.

Afkastet af den investerede kapital (RoCE) er i udgangspunktet 20% og det er målsætningen at fastholde et niveau på minimum 20% i hele strategiperioden.

FINANSIELLE MÅLSÆTNINGER



Nilfisk-Advance
- global aktør

Nilfisk-Advance har været en del af NKT koncernen siden 1989. Selskabet havde på daværende tidspunkt en omsætning på ca. 1 mia. DKK fra salg af næsten udelukkende støvsugere (husholdning/industri/professionelle) på det danske og udvalgte udenlandske markeder.

I de forgangne 18 år har selskabet undergået en betydelig forandringsproces og er via akkvisitioner af bl.a. Advance Machine Company (gulvbehandlingsmaskiner -1994), Electrolux (professionelt rengøringsudstyr -1998), CFM (industristøvsugere - 2000), ALTO (højtryksrensere m.v. - 2004) og Viper (2007) vokset til en omsætning på 5,8 mia. DKK i 2007.

Ved indgangen til 2008 er forudsætningerne for en ambitiøs vækststrategi til stede:

- Godt ledelsesteam
- Tilfredsstillende, stabil, voksende indtjening
- Effektiv infrastruktur
- Konkurrencedygtigt, bredt produktprogram
- Klar strategi
- Markedsmomentum

De forventede resultater for 2007 med en underliggende organisk vækst i niveauet 7%, svarende til en omsætning i niveauet 5,8 mia. DKK, en forventet EBITA-margin i underkanten af 9% og en RoCE på 20%, er det håndgribelige bevis på, at selskabet er stærkt og besidder en konkurrencekraft og markedsposition, der danner fundamentet for yderligere videreudvikling af selskabet med rentabel vækst for øje.

Udviklingen i NKTs ejerperiode

1996 | 2000 | 2004 | 2008

1989-1995
Flytning fra Frederiksberg til Brøndby - outsourcing af motorer - flad omsætningsudvikling.

1996-1999
Vækststrategi igangsat - store akkvisitioner - fokus på de professionelle markeder - resultatfremgang.

2000-2003
Restrukturering - stabilisering - gradvis rentabilitetsforbering - fokus på produktudvikling og organisk vækst.

2004-2007
Yderligere rentabilitetsforbedring opnået via høj konstant organisk vækst drevet af produktudvikling kombineret med outsourcing af komponentproduktion, konsolidering og udflytning af samlefabrikker til lavtlønsområder og fokusering af salgsorganisation.

2008 -
Organisk udvikling og fokus på yderligere strukturelle tiltag, produktudvikling og markedsekspansion. Selektive akkvisitioner skal medvirke til at cementere Nilfisk-Advances position som global markedsleder.

Nilfisk-Advance er i dag positioneret blandt de absolut markedsledende udbydere af professionelt og industrielt rengøringsudstyr globalt. Produktionen sker på 9 fabrikker (USA, Ungarn, Italien og Kina) og afsættes globalt via egne salgsselskaber i 35 lande.

Strategiplan

Ambitionen er at cementere positionen blandt de globalt førende udbydere af professionelt rengøringsudstyr, hvilket vil blive søgt nået ved en kombination af organisk vækst og selektive akkvisitioner.

Der er identificeret 5 primære indsatsområder til realisering af strategien for Nilfisk-Advance:

- Kundeforståelse
- Produktudvikling
- Udvikling af markedet
- Effektivisering af produktion og logistik (Flow)
- Organisation og lederskab

Produktudvikling

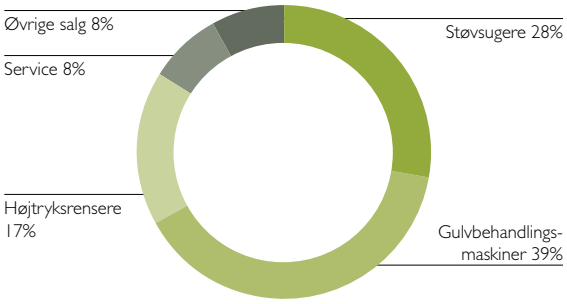
Produktudvikling sker under overskriften "Lead the industry - product driven with customer focus". Det er intentionen fortsat at anvende 3% p.a. af omsætningen på produktudvikling indenfor for de 4 hovedproduktfamilier (støvsugere, gulvvaskere, fejemaskiner og højtryksrensere).

Produktudviklingen har til formål at etablere et komplet produktprogram, som kan løse alle gængse rengøringsopgaver blandt kommercielle og industrielle brugere indendørs/udendørs på hårde/bløde overflader i tør/våd form. Endvidere er det ambitionen at fastholde en nicheposition inden for husholdningssegmentet for støvsugere. Inden for after-sales-service vil aktivitetsniveauet blive øget markant i form af flere servicemedarbejdere, en komplet produktpalette samt en mere professionel infrastruktur.

Med henblik på at yde kunderne "Best value and innovative products" fokuseres ligeledes på anvendelse af nye teknologier samt på brugerdreven innovation og industrielt design. Disse områder får større vægt, end det har været tilfældet i den forgangne strategiperiode.

For produktudvikling er sammenfattende opstillet succeskriterier i form af at produkter skal være globale, tid fra idé til markedsføring skal maksimalt være 18 måneder, og 50% af alle produkter skal være under 5 år gamle.

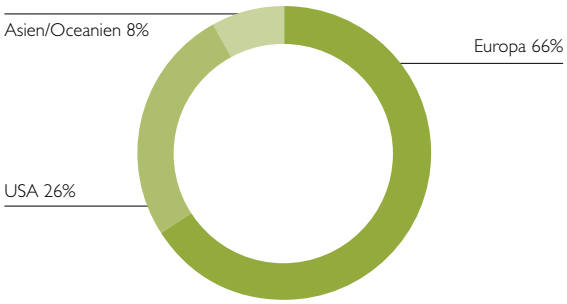
SALG FORDELT PÅ PRODUKTER



Udvikling af markedet

Denne del af strategien handler dels om at få mere ud af de markeder, hvor vi allerede er etableret, dels om ekspansion til nye markeder. På de eksisterende markeder er indsatsen fokuseret med separate delstrategier inden for globale accounts, mere effektiv territory management og opkøb/konvertering af forhandlere.

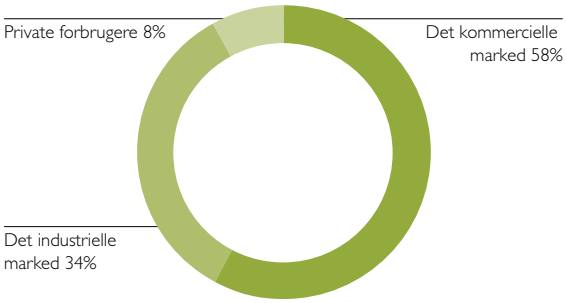
SALG FORDELT PÅ GEOGRAFIER



Det indgår ligeledes i strategien at ekspandere markedsdækningen geografisk til markeder, hvor Nilfisk-Advance ikke er repræsenteret i dag. Dette vil hovedsagelig ske på "emerging markets" i takt med at levestandarden og dermed behovet/efterspørgslen efter rengøringsmaskiner stiger. Fokus er primært rettet mod Østeuropa, Asien, Mellemøsten og Syd- og Mellemamerika.

Købet af Viper i 2007 udgør et vigtigt element i denne strategi, idet denne akkvisition har tilført et produktsortiment, som passer specielt godt til disse markeder.

SALG FORDELT PÅ KUNDER



Udvikling af produktion og logistik

I den forgangne periode er der gennemført en lang række strukturelle tiltag med fokus på outsourcing af komponentproduktion, konsolidering af samlefabrikker og flytning heraf til Ungarn og Kina, centralisering af logistik, centralisering af IT og påbegyndelse af shared services. For den kommende strategiperiode er ligeledes identificeret en lang række tiltag, som skal gennemføres med henblik på at effektivisere forretningssystemet yderligere.

Organisation og lederskab

Nilfisk-Advance er i dag en organisation med 4.600 medarbejdere. Det er identificeret som et strategisk initiativ at fastholde og fortsat professionalisere indsatsen inden for organisationsudvikling, træning af medarbejdere, talentpleje, lederudvikling, m.v.

Akkvisitioner

Strategiplanen er primært orienteret mod organisk udvikling både salgs- og indtjeningsmæssigt. Denne strategi vil blive suppleret med en række selektive tilkøb i strategiperioden.

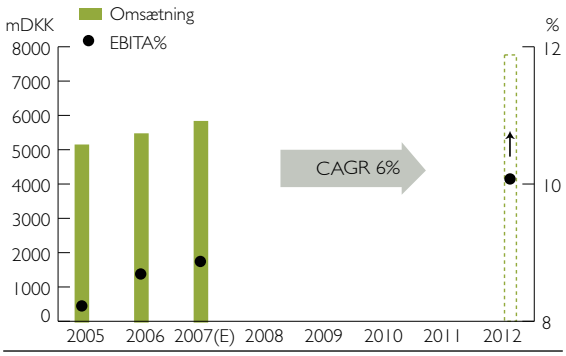
Finansielle målsætninger

Den organiske vækst forventes gennemsnitlig at ligge på niveauet 6% p.a.

Det er målsætningen at EBITA-marginen i løbet af strategiperioden løftes fra det nuværende niveau i underkanten af 9% til niveauet 10-11%.

Afkastet af den investerede kapital (RoCE) er i udgangspunktet 20% og det er målsætningen at fastholde et niveau på minimum 20% i hele strategiperioden.

FINANSIELLE MÅLSÆTNINGER



NKT Photonics Group - industrifokus

Gruppen af virksomheder i NKT Photonics Group har rødder i den teknologisatsning, der i NKT koncernen blev iværksat i slutningen af 1970'erne rettet mod optisk kommunikation. Markedsmæssigt tog den oprindelige aktivitet udgangspunkt i NKT Cables' daværende tilstedeværelse i telecom-branchen. Med frasalget af NKT Integration i 2005 trak NKT Photonics sig ud af telecom-markedet og har efterfølgende haft fokus rettet mod *udvikling, fremstilling og markedsføring af avancerede komponenter, lyskilder og måleudstyr, der baserer sig på optiske fibre til industrielle anvendelser.*

I august 2006 blev det besluttet at intensivere indsatsen med at færdigudvikle og markedsføre de produktområder, der vurderedes at have størst værdipotentiale.

Aktiviteterne i NKT Photonics Group er fokuseret inden for følgende områder:

- Distribueret temperaturmåleudstyr
- Ultrapræcise lasere
- SuperK/hvidlyskilder
- Sub-assemblies til højeffekt fiberlasere

Strategien for hvert af de fire styrkeområder er beskrevet i det følgende.

1. Distribueret temperaturmåleudstyr (LIOS Technology)

Basis for forretningen har i mange år været brandovervågningssystemer. Dette har skabt volumen og en kosteffektiv produktplatform. Det er vurderingen, at LIOS Technology er den ledende leverandør af langtrækkende brandovervågningsudstyr. Det er målsætningen at fastholde denne position og styrke den yderligere ved intensiveret markedsføring i de dele af verdenen, hvor markedspositionen ikke er så stærk.

På kort sigt er det målsætningen, at væksten i LIOS Technology skal være drevet af salg af udstyr til kabelovervågning i transmissionsnettet. Dette marked forventes at opleve god vækst i de kommende år; drevet dels af den forventede udbygning af transmissionsnet og dels af at DTS-systemer tilbyder en mere effektiv udnyttelse af kabelnettet. Salget bliver i højere grad salg af systemer til belastningsovervågning og -styring frem for udstyrssalg. Dette kræver udbygning af salgs- og servicekompetencer og af produktkonceptet - tiltag der er igangsat i LIOS Technology.

På længere sigt ligger der et stort vækstpotentiale for distribuerede temperaturmålesystemer inden for olie- og gassektoren til overvågning af oliebrønde. Også her ventes markedet at efterspørge systemløsninger, der kombinerer flere

måledata til brugerrelevant information. LIOS Technology er undervejs med at udvikle markedskompetencer og produktløsninger til også at adressere dette marked. Sigtet er - med udgangspunkt i vores nuværende produktplatform - at kunne tilbyde systemløsninger til store installationsfirmaer.

2. Ultrapræcise Lasere (KOHERAS)

Produktområdet er oprindelig udviklet via salg til applikationsorienteret forskning på primært amerikanske og europæiske universiteter og militærforskningsinstitutioner. En række af disse muligheder står nu på tærsklen til at slå igennem i industrielt regi og i potentiel stor skala. Fremadrettet rettes alle ressourcer mod at servicere og produkttilpasse til disse industriapplikationer, dvs.

› vindhastighedsmåling
› olie- og gasefterforskning og -udvinding
› sikkerhedssystemer, havneovervågning og lignende

Det er vurderingen, at KOHERAS i dag er blandt de førende laserleverandører til disse applikationer.

Ambitionen er at kunne fastholde denne førende position, når dette marked tager fat og bliver et volumenmarked.

Dette kræver

› evne til at geare op til volumenproduktion
› succesfulde kundepartnerskaber
› på længere sigt direkte tilstedeværelse på det amerikanske marked

3. SuperK/hvidlyskilder (KOHERAS, baseret på CF-fibre)

Det er vurderingen, at KOHERAS i dag er den ledende leverandør af denne type produkter. Produkterne anvendes typisk i eksisterende optiske målesystemer, der baserer sig på traditionelle lasere. Anvendelserne, der vil blive fokuseret på, er:

› life-science, mikroskopi og flow-cytometri
› halvlederindustri, inspektion
› test- og måleudstyr til optiske komponenter
› evt. nye applikationer indenfor fødevarekontrol og lignende

Dette kræver:

› partnerskab med de dominerende leverandører af optiske systemer inden for disse områder
› evne til at geare op til volumenproduktion
› opbygning af global serviceorganisation

4. Sub-assemblies til højeffekt fiberlasere (Crystal Fibre)

Krystalfibrene vurderes at have afgørende fordele i højeffekt fiberlasere. Den store udfordring for krystalfibrene består i at demonstrere den tilstrækkelige pålidelighed. Derfor er indsatsen på dokumentation af pålidelighed øget.

Prioriteterne for strategien er at:

› fastholde intensiteten omkring udvikling af sub-assemblies
› udvikle kundepartnerskaber med ledende laserproducenter
› understøtte kunder med håndtering af krystalfibre og med udvikling af fiberbaserede lasersystemer og forstærkere

Finansielle målsætninger

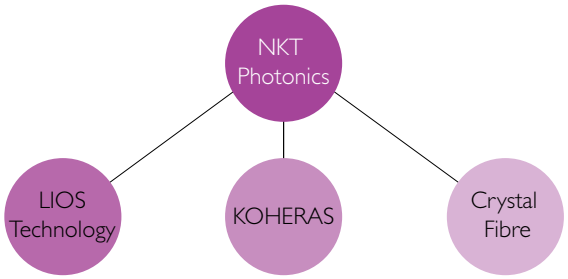
For NKT Photonics Group er det ambitionen hen over strategiperioden at skabe en sammenhængende, levedygtig og profitabel forretningsenhed, som har:

› En betydelig organisk vækst, der vil løfte NKT Photonics fra en omsætning i 2007 på omkring 115 mDKK til en samlet omsætning i 2012 på forventeligt 500 mDKK, svarende til en gennemsnitlig årlig vækstrate på 35%.
› Et positivt driftsresultat i niveauet 12% i EBITA-margin (2007: -22%).
› Et yderligere betydeligt vækst- og udviklingspotentiale.

De tre operative virksomheder LIOS Technology GmbH, KOHERAS A/S og Crystal Fibre A/S forventes at nå et positivt EBITA-niveau senest i løbet af 2010.

I tilknytning til den organiske vækst er det tanken hen over strategiperioden at styrke NKT Photonics' position og markedstilstedeværelse yderligere ved mindre akkvisitioner og evt. lidt større hen mod periodens slutning.

NKT PHOTONICS GROUP



NKT Flexibles
- solution provider

NKT Flexibles I/S blev etableret som en juridisk enhed i 1999, hvor aktiviteten blev udskilt fra NKT Cables A/S, bl.a. foranlediget af, at 49% af aktiviteten blev solgt til Acergy S.A. (tidligere Stolt Offshore S.A.), som har været en strategisk alliancepartner for selskabet siden 1996. Selskabets oprindelse udspringer af, at NKT Cables i begyndelsen af 60'erne, baseret på eksisterende produktionsteknologi til søkabler, påbegyndte udvikling, produktion og salg af fleksible rør til lavt tryk, dvs. som vandrør, kemikalierør og lignende på lave vanddybder.

Op igennem 80'erne havde anvendelsen af fleksible rør vundet indpas i offshore olie- og gasindustrien i forbindelse med offshoreudnyttelse af olie- og gasforekomster - især i Brasilien. Vækstpotentialet for rør til denne anvendelse blev vurderet til at være betydeligt, og der eksisterede reelt kun to udbydere, nemlig Technip, Frankrig, og Wellstream, USA. NKT havde et naturligt udgangspunkt for at trænge ind på markedet for fleksible rør til offshore olie- og gassektoren ved at redesigne og videreudvikle de fleksible lavtryksrør og byggede produktionskapacitet op hertil i slutningen af 90'erne i Kalundborg.

NKT Flexibles har været igennem følgende udviklingsforløb:

1999 — 2004

Frem til 1999
Opbygning af produktprogram og produktionsplatform til en årlig kapacitet på omkring 100 km rør (afhængig af dimension).

1999
NKT sælger 49% af virksomheden til Acergy S.A. (tidligere Stolt Offshore S.A.), som havde været en alliancepartner for selskabet i en årrække.

Frem til 2004
Gennemførelse af referenceprojekter og opbygning af kundegrundlag. NKT Flexibles var den lille, nye spiller i et marked præget af betydelig overkapacitet. Konsekvensen for NKT Flexibles var dårlig kapacitetsudnyttelse, dårlige marginer på små, projekter og utilfredsstillende økonomisk udvikling.

Fra 2004
Olieprisernes himmelflugt siden 2003 medfører, at markedet er vendt totalt, idet olieselskaberne fra omkring 2004 igangsatte omfattende investeringer i nye felter til udvinding af olie og gas. Resultatet er, at al ledig produktionskapacitet i løbet af ganske kort tid er blevet fyldt op med, væsentligt forbedrede marginer til følge, hvor vi i NKT Flexibles endnu ikke har set den fulde effekt.

NKT Flexibles leverer fleksible offshore rørsystemer, der er designet til at udvinde olie og gas fra felter på havets bund (se figuren på side 19).

Ejerforhold

Historisk har ca. halvdelen af NKT Flexibles' omsætning været tilvejebragt som underleverandør til Acergy via EPIC-projekter. Under og efter opsvinget har olieselskaberne ændret indkøbsmønster og fortrinsvis entreret direkte med udbyderne af offshore-platformenes kritiske komponenter. Fremadrettet vil NKT Flexibles og Acergy derfor i langt højere grad være sidestillet som individuelle underleverandører til olieselskaberne.

I lyset heraf er konklusionen omkring ejerforholdet, at både Acergy og NKT er ligeværdige og gode ejere af NKT Flexibles.

Regnskabspraksis

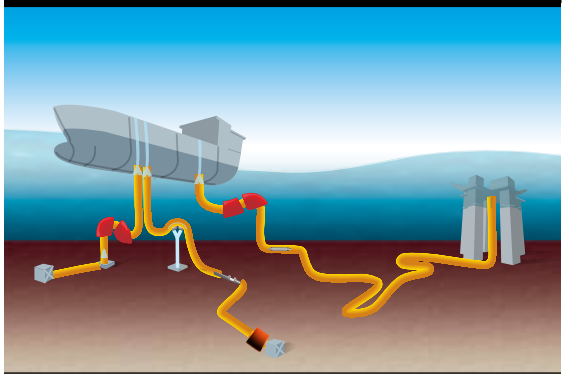
NKT har de seneste år regnskabsmæssigt behandlet NKT Flexibles som et ligeværdigt joint venture, hvilket håndteres som et finansielt aktiv (one line consolidation). I forventning om, at IFRS vil pege på denne praksis, vil vi fastholde denne regnskabsmæssige behandling.

Strategiplan

Den store udfordring for NKT Flexibles består i at udnytte virksomhedens opbyggede platform til fortsat vækst i omsætning og indtjening i et stærkt marked. Et niveauskift i omsætningen for NKT Flexibles vil kræve opbygning af ny produktionskapacitet, enten ved udbygning i Kalundborg eller etablering af en helt ny fabrik andetsteds i verden.

Afklaring omkring ejerskabssituationen for NKT Flexibles og det nye outlook i markedet betyder, at der nu er behov for at udvikle en ny strategi og en ny plan for NKT Flexibles' fremadrettede virke. Der pågår således et strategiarbejde i NKT Flexibles i tæt samarbejde med begge aktionærer.

FLYDENDE PRODUKTIONSANLÆG



Dette forventes at fastlægge, hvorledes NKT Flexibles skal positioneres.

Den umiddelbare målsætning for NKT Flexibles er at operere "stabilt" på det nuværende niveau med meget høj kapacitetsudnyttelse og god indtjening. Efter en fordobling af organisationen på kort tid arbejdes der på at træne og udvikle organisationen til at håndtere det høje aktivitetsniveau og samtidig forbedre effektiviteten.

Målsætningen er via fortsat udvikling af produkter med højt marginpotentiale og kosteffektive produktionsteknologier at fastholde EBITA-niveauet i området 20% - også når konkurrenternes og egne kapacitetsudvidelser vil normalisere udbuds- og efterspørgselssituationen.

NKT Flexibles er qua en stærk produkt- og produktionsteknologi positioneret som en fleksibel leverandør i "high-end" markedet. Det er ambitionen at fastholde denne position. Sigtet er at realisere en indtjening pr. produktionsenhed, der er højere end hvad konkurrenterne opnår.

Der er ligeledes behov for at vurdere, om NKT Flexibles kan udbygge sin forretning med supplerende ydelser. Eksempler på sådanne kan være rådgivning om fleksible rørs funktionsegenskaber under drift.

Finansielle målsætninger

Omsætningsmæssigt er udgangspunktet en situation med fuld kapacitetsudnyttelse, hvilket med det øjeblikkelige prisniveau svarer til en helårsomsætning i niveauet 1,0-1,2 mia. DKK. Målsætningen er at fastholde en høj kapacitetsudnyttelse og gennemføre kapacitetsudvidende investeringer i det omfang, det skønnes værdiskabende.

Indtjeningsmæssigt er det målsætningen at fastholde en EBITA-margin i niveauet 20% i strategiperioden. Større investeringer i kapacitetsudbygning kan evt. have en udvandende effekt på overskudsgraden, indtil der er opnået tilfredsstillende udnyttelse af den gennemførte kapacitetsudvidelse.

Appendix
Historiske tal 2005-2007

Beløb i mDKK	Realiseret 2005	Realiseret 2006	Guidance [2] 2007
Nettoomsætning			
NKT Cables Group, gældende markedspris	3.529	5.268	~7.400
NKT Cables Group, omsætning til standardpriser	*2.959*	*3.553*	~4.850
Nilfisk-Advance Group	5.113	5.439	~5.800
NKT Photonics Group	91	95	~115
Øvrige selskaber m.v.	17	13	~15
NKT koncernomsætning, gældende markedspris	8.750	10.815	~13.300
NKT koncernomsætning til standardpriser	*8.180*	*9.100*	*~10.800*
Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) [1]			
NKT Cables Group	242	363	~610
Nilfisk-Advance Group	469	528	~630
NKT Photonics Group	(8)	(18)	~(16)
NKT Flexibles, resultatandel	10	53	~90
Moderselskab og elimineringer m.v.	-	(12)	~(18)
	713	914	~1.300
Driftsresultat før amortisering (EBITA) [1]			
NKT Cables Group	175	301	~500
Nilfisk-Advance Group	344	411	~520
NKT Photonics Group	(22)	(31)	~(30)
NKT Flexibles, resultatandel	10	53	~90
Moderselskab og elimineringer m.v.	(6)	(13)	~(20)
	501	721	~1.060
Driftsresultat (EBIT) [1]			
NKT Cables Group	175	301	~480
Nilfisk-Advance Group	334	400	~500
NKT Photonics Group	(28)	(31)	~(30)
NKT Flexibles, resultatandel	10	53	~90
Moderselskab og elimineringer m.v.	(6)	(13)	~(20)
	485	710	~1.020

Beløb i mDKK	Realiseret 2005	Realiseret 2006	Guidance [2] 2007
Investeret kapital (Capital employed)			
NKT Cables Group	906	1.243	-
Nilfisk-Advance Group	2.414	2.342	-
NKT Photonics Group	88	100	-
NKT Flexibles, andel af indre værdi m.v.	82	119	-
Moderselskab og elimineringer m.v.	9	25	-
	3.499	3.829	-
RoCE, før skat [1]			
NKT Koncernen	14,4%	18,7%	~20,0%
NKT Cables Group	22,2%	26,0%	~20,0%
Nilfisk-Advance Group	14,8%	16,6%	~20,0%
EBITA-margin [1]			
NKT Koncernen, standardpriser	6,1%	7,9%	<10,0%
NKT Cables Group, standardpriser	5,9%	8,5%	~10,0%
Nilfisk-Advance Group	6,7%	7,6%	<9,0%

[1] 2006 er reguleret med nettoindtægter af engangskarakter på 108 mDKK i Nilfisk-Advance Group.

[2] "Guidance 2007" afspejler udmeldinger offentliggjort i delårsrapporten for 2. kvartal 2007. Der er således ikke tale om faktiske tal men om forventningsniveauer. Symbolet "~" angiver "i niveauet" og symbolet "<" angiver "mindre end".

NKT Holding A/S
Vibeholms Allé 25
2605 Brøndby
Tel. 4348 2000
nkt.holding@nkt.dk
www.nkt.dk